"Liderii sunt negustători ai speranței"

Manfred Kets de Vries

LEADERSHIP

ARTA ȘI MAIESTRIA DE A CONDUCE

De la paradigma clinică
la pragmatismul schimbării

CODECS
Puterea Cunoașterii
EDITURA CODECS

Traducere: Tatiana Chera
Avizare şi prefaţă la ediţia în limba română: Marian Staş
Coperta: Marian Burtea

© Manfred F. R. Kets de Vries 2001. Prezenta traducere a cărţii *THE LEADERSHIP MYSTIQUE: a user's manual for the human enterprise*, ediţia I, este publicată cu acordul editurii Financial Times/Prentice Hall – Pearson Education Limited.

© Versiunea românească – Editura CODECS, 2003.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României

KETS DE VRIES, MANFRED F. R.

Leadership – arta şi măiestria de a conduce / Manfred F. R. Kets de Vries; trad.: Tatiana Chera, Irina Ursan; pref.: Marian Staş. – Bucureşti : Codecs, 2003.
Bibliogr.
Index
ISBN 973-8060-63-X

I. Chera, Tatiana (trad.)
II. Staş, Marian (pref.)

65

EDITURA CODECS
Str. Agricultori 37-39, Sector 2, Bucureşti, ROMÂNIA
Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4
E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl

Tipărit la: OPEN PRINT SA, Str. C. Caracaş nr. 33, Sector 1, Bucureşti,
Tel./Fax: 222.82.77; E-mail: open.print@fx.ro

Manfred F. R. Kets de Vries

LEADERSHIP
ARTA ŞI MĂIESTRIA DE A CONDUCE

De la paradigma clinică la pragmatismul schimbării

EDITURA CODECS

În memoria bunicului meu, Florian Houtman,
cel care mi-a arătat calea.

Despre autor

Manfred F.R. Kets de Vries ne aduce o viziune diferită asupra multcercetatului subiect al conducerii şi al dinamicii schimbării individuale şi organizaţionale. Sprijinindu-se pe cunoştinţele şi experienţa sa în domeniul economiei (doctor în economie la Universitatea din Amsterdam), al managementului (MBA şi DBA la Harvard Business School) şi al psihanalizei (membru în Canadian Psychoanalytic Society şi International Psychoanalytic Association), el îşi alege ca punct de atac interfaţa dintre managementul internaţional, psihanaliză, psihoterapie, teoria cunoaşterii şi psihiatria dinamică. Principalele sale subiecte de interes sunt leadershipul, dinamica dezvoltării carierei, stresul cadrelor de conducere, manifestarea spiritului întreprinzător, firmele de familie, planificarea succesiunii, managementul intercultural şi dinamica intervenţiei şi schimbării organizaţionale.

Manfred Kets de Vries conduce Catedra de Resurse Umane de la INSEAD, Fontainbleau, Franţa, unde ţine cursuri de leadership în care adoptă o abordare clinică. A primit de cinci ori distincţia de profesor emerit la INSEAD. Este director al Programului INSEAD "The Challenge of Leadership: Developing Emotional Intelligence", destinat managerilor de nivel executiv. Este de asemenea codirector la programului comun INSEAD/HEC "Coaching and Consulting for Change". A fost profesor la Universitatea McGill, la École des Hautes Études Commerciales din Montreal şi la Harvard Business School. A ţinut lecţii la multe alte instituţii de management din lume. Este membru în mai multe comitele editoriale, membru fondator al International Society for the Psychoanalytic Study of Organizations şi, de asemenea, Fellow of the Academy of Management. Publicaţiile

Financial Times, Le Capital, Wirtschaftswoche şi *The Economist* îl consideră pe Manfred Kets de Vries unul dintre cei mai buni gânditori ai managementului din Europa.

Manfred Kets de Vries este autorul, coautorul sau editorul a peste 17 cărţi, printre care *Power and the Corporate Mind* (1975, reeditată în 1985, în colaborare cu Abraham Zaleznik); *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management* (1980, reeditată în 1994); *The Irrational Executive: Psychoanalytic Explorations in Management* (1984, ca editor); *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counter-Productive Styles of Management* (1984, reeditată în 1990, în colaborare cu Dany Miller); *Unstable at the Top* (1988, în colaborare cu Dany Miller); *Prisoners of Leadership* (1989); *Handbook of Character Studies* (1991, în colaborare cu Sidney Perzow); *Organizations on the Couch* (1991); *Leaders, Fools and Impostors* (1993); *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Organizations and Leadership* (1995, carte pentru care a primit premiul "Critics' Choice Award" 1995-96); *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm* (1996); *The New Global Leaders: Pery Barnevik, Richard Branson and David Simon* (1999, în colaborare cu Elizabeth Florent); *Struggling with the Demon: Perspectives on Individual and Organizational Irrationality* (2001); *Meditations on Happiness* (2001).

În afara acestor cărţi, Kets de Vries a scris peste 180 de articole de specialitate, publicate fie în cadrul unor volume, fie în publicaţii precum *Behavioral Science, Journal of Management Studies, Human Relations, Administration & Society, Organizational Dynamics, Strategic Management Journal, Academy of Management Journal, Academy of Management Review, Journal of Forecasting, California Management Review, Academy of Management Executive, Psychoanalytic Review, Bulletin of the Menninger Clinic, Journal of Applied Behavioral Science, European Management Journal, Harper's* şi *Psychology Today*. A mai prezentat numeroase studii de caz (în scris sau în cadrul unor materiale video), şase dintre ele aducându-i premiul "European Best Case of the Year". Colaborează sistematic la mai multe publicaţii cu circulaţie largă: *New York Times, The Wall Street Journal, The Los Angeles Times, Fortune, Business Week, The Economist, The Financial Times* şi *The Herald Tribune*. Multe dintre cărţile şi articolele sale au fost traduse în 16 limbi.

Kets de Vries este consultant specializat în probleme de design şi transformare organizaţională, în management strategic al resurselor umane, colaborând cu companii de primă mână din SUA, Canada, Europa, Africa şi Asia. A oferit servicii de consultanţă, coaching, instruire şi dezvoltare a cadrelor de conducere unor firme precum Volvo Car Corporation, NovoNordisk, KPMG, Novartis, Heineken, Air Liquide, Alcan, Alcatel, Shell, BP, Unilever, Standard Bank of South Africa, ABB, General Electric Capital, Aegon, HypoVereinsbank, L.M. Eriksson, Lufthansa, Nokia, Bonnier, Rank Xerox, Investec, SEDCO, SHV, Accenture Consulting, Bain Consulting, Bang & Olufsen, Goldman Sachs International şi Lego. A primit din partea guvernului olandez titlul de Cavaler al Ordinului de Oranje Nassau.

Kets de Vries este primul om care a pescuit vreodată la muscă în Mongolia şi totodată face parte din New York's Explorer Club. În timpul său liber îl puteţi găsi prin junglele din Africa Centrală, în taigaua siberiană, în munţii Pamir sau dincolo de Cercul Polar de Nord.

Cuprins

Mulţumiri *xix*

Prefaţa *xxiii*

"Calea desăvârşirii": Cărămizile, Hrana şi Catedrala (prefaţa la versiunea în limba română) *xxxi*

1. Leadership la modul disonant. Privind prin prisma paradigmei clinice **1**

Trei direcţii-cheie 5
Poziţia centrală a paradigmei clinice 9

2. Inteligenţa emoţională în lumea organizaţiei **24**

Inteligenţa, ca atribut multidimensional 27
O privire mai atentă asupra inteligenţei emoţionale 33
Şlefuirea aptitudinilor esenţiale ale inteligenţei emoţionale 37
Extremele emoţionale: managementul "toanelor" 45
Tema nucleului relaţiilor conflictuale 49
Cum să ne înţelegem mai bine "teatrul interior"? 56
Evadare din temniţa psihicului 61

3. Sindromul scoicii **63**

Consecinţele organizaţionale ale sindromului scoicii 65
Schimbarea paradigmei organizaţionale 68
Companii care rezistă în timp 76

4. Factorul-eşec în leadership **82**

Comportarea managerilor 83
Comportamentele raţionale şi iraţionale 87
Modele disfuncţionale în leadership 90
Capcana transferului 96
Impactul narcisismului 108

5. Dinamica succesiunii **120**

Dilemele de la mijlocul vieţii 122
Ciclul de viaţă al unui director 125
Invidia inter-generaţii 131

6. Fenomenul Dilbert **137**

"Morţi" pe dinăuntru 140
Resuscitarea liderilor "morţi" pe dinăuntru 145
Strategia trăirii vieţii, contra strategiei amânării vieţii 149
Tragediile cauzate de succes şi de "aproape-succes" 153
O scurtă reţetă pentru revitalizare 158

7. Răul care macină vârful **160**

Stilurile nevrotice şi organizaţiile 162
Personalitatea/organizaţia dramatică 163
Personalitatea/organizaţia suspicioasă 170
Personalitatea/organizaţia detaşată 174

Personalitatea/organizaţia depresivă 177
Personalitatea/organizaţia compulsivă 180
Exemple din realitate 185
Cercul vicios organizaţional 198

8. Schimbarea personală şi organizaţională 201

Procesul schimbării 202
Dinamica schimbării individuale 204
Dinamica transformării organizaţionale 212
Strategii ale liderilor în implementarea schimbării 226

9. Caracteristicile unui leadership eficace 239

"Lideristica": ghidul liderului amator 242
Modele de leadership 244

10. Leadership într-un context global 256

Cercul culturii 259
Identificarea aptitudinilor pentru conducere într-un mediu global 271
Formarea liderilor pentru misiunile internaţionale 276

11. Rolurile liderilor 285

Leadership versus management 291
Rolurile duale ale liderilor 300

12. Formarea liderilor 315

Probleme de selecţie 316
Exerciţii pentru formarea liderilor 320
Liderii "erei digitale" 326

13. Organizaţia autentizotică **333**

Cea mai bună companie în care aţi putea lucra 334
Individul "sănătos" 336
Însuşirile organizaţiei autentizotice 347
Problema apartenenţei sexuale 351

14. Concluzii finale **355**

Un necesar "nebun al curţii", care să spună adevărul 355
Gânduri de final despre leadership 357

Bibliografie recomandată *361*

Index *366*

Lista tabelelor

7.1 Rezumatul celor cinci constelaţii dominante 164

Lista figurilor

2.1 Stilurile de gândire 25
2.2 Procesele organizaţionale 51
7.1 Cercul vicios organizaţional: organizaţiile nevrotice 198
8.1 Cele cinci componente esenţiale ale procesului de schimbare 210
8.2 Forţele interioare generatoare de mici schimbări personale 212
8.3 Procesul "doliului" organizaţional 217
8.4 Etapele procesului de schimbare organizaţională 224
9.1 Domeniul leadershipului 246
9.2 Relaţiile de putere superior-subordonaţi 247
9.3 Dimensiunile stilului de conducere 248
9.4 Cercul competenţelor 252
10.1 Cercul culturii 262
10.2 Formarea liderilor globali 284
11.1 Matricea leadership/management 291
11.2 Rolurile duale ale liderului 301
12.1 Leadership în era digitală 331
13.1 Elementele esenţiale ale unei organizaţii autentizotice 350

Lista casetelor

1.1 Cum priviţi dumneavoastră ideea de leadership? 4
2.1 Ce stil de gândire preferaţi? 26
2.2 Pe care dintre cele şapte nuanţe ale inteligenţei o aveţi? 29

2.3	Care este scorul dumneavoastră EQ (emotional quotient)?	30
2.4	Ştiţi să fiţi un ascultător activ?	39
2.5	Cât de larg este spectrul emoţiilor dumneavoastră?	41
2.6	Cum vă apreciaţi propria inteligenţă emoţională?	43
2.7	Ce fel de dispoziţii sufleteşti aveţi?	47
2.8	Aflaţi-vă tema nucleului relaţiilor conflictuale!	54
2.9	Ce vă spun visele dumneavoastră?	60
3.1	Aveţi simptomele "sindromului scoicii"?	64
3.2	Cum vedeţi viitorul organizaţiei dumneavoastră?	68
3.3	Unde se află organizaţia dumneavoastră în prezent?	75
3.4	A realizat organizaţia dumneavoastră schimbarea de paradigmă?	79
3.5	Veţi fi sau nu învins de "factorul broaştei fierte"?	81
4.1	Cum arată ziua dumneavoastră de lucru?	83
4.2	Care este stilul dumneavoastră de conducere?	89
4.3	Reuşiţi să vă ţineţi latura narcisică sub control?	112
4.4	Cât de tenace sunteţi?	119
5.1	Cât de bine abordează organizaţia dumneavoastră problema succesiunii?	135
6.1	Cât de bine vă cunoaşteţi oamenii cu care lucraţi?	138
6.2	Suferiţi din cauza epuizării?	139
6.3	Cât de viu vă simţiţi?	141
6.4	Vă stresează organizaţia în care lucraţi?	143
6.5	Aveţi vreodată sentimentul "curgerii"?	147
6.6	Puteţi să vă identificaţi momentul cel mai satisfăcător din activitatea dumneavoastră de lider?	147
6.7	Cât de echilibrat este stilul dumneavoastră de viaţă?	150
7.1	Ce stil de leadership preferaţi?	191
8.1	Cum vi se pare viaţa dumneavoastră? Un exerciţiu de reevaluare	205
8.2	Care este atitudinea dumneavoastră faţă de schimbare?	215

8.3 Ce punctaj aţi acorda disponibilităţii organizaţiei dumneavoastră faţă de schimbare? 225
8.4 Ce piedici aveţi în cale (şi ce puteţi face în legătură cu ele)? 231
8.5 Care sunt valorile culturale împărtăşite în organizaţia dumneavoastră? 236
9.1 Ce competenţe sunt cerute de organizaţia dumneavoastră? 251
9.2 Care sunt cele mai importante competenţe ale dumneavoastră? 253
10.1 Aveţi calităţile unui "lider global"? 272
10.2 Cât de globală este organizaţia dumneavoastră? 274
11.1 Ce sunteţi în primul rând, lider sau manager? 290
11.2 Cum definiţi dumneavoastră carisma? 294
11.3 Care este ideologia fundamentală a organizaţiei dumneavoastră? 305
12.1 Ce criterii sunt realmente importante? 317
12.2 În ce arii aveţi contribuţii care adaugă valoare la organizaţia dumneavoastră? 325
12.3 Sunteţi pregătit să fiţi un lider al "erei digitale"? 326
12.4 Sunteţi gata de acţiune? 332
13.1 Cât de sănătos sunteţi? 339
13.2 Sunteţi un bărbat "adevărat"/o femeie "adevărată"? 351

Cuvânt înainte

Ştiind cât de mult a proliferat literatura despre leadership, publicarea a încă unei cărţi cu acest subiect pare o întreprindere oarecum descurajantă. Mulţimea uriaşă de cărţi de management ne sugerează că există deja destulă confuzie în privinţa noţiunii de leadership şi a înţelesului ei. Prin urmare, pare justificată impresia unora că "avem nevoie de *încă* o lucrare despre leadership ca de mere pădureţe". Dar cartea de faţă încearcă să se distanţeze de restul plutonului. Este mai curând pragmatică decât pur şi simplu filozofică, pentru că porneşte de la problemele ridicate de o serie de membri în echipele de conducere ale organizaţiilor, aşa cum au reieşit din discuţiile purtate cu ei de-a lungul anilor, în care am analizat împreună cele mai serioase preocupări ale lor.

Un al doilea impuls de a scrie această carte s-a datorat unor probleme de cu totul altă natură. Jurnaliştii îmi cer adesea să pun, în calitate de aşa-zis specialist în domeniu, un diagnostic rapid unor situaţii complexe de leadership ale prezentului. Asemenea solicitări, de a oferi nişte analize inevitabil riscante, mă umplu uneori de spaimă, pentru că, de felul meu, nu sunt adeptul soluţiilor rapide, aplicate în pripă. Sunt foarte bucuros să fac comentarii asupra unor cazuri pentru care există suficient material informativ, dar de regulă mă feresc să-mi dau cu părerea în situaţiile despre care ştiu prea puţin. Am fost întotdeauna oarecum ambivalent în privinţa etichetării mele ca "specialist", o asemenea etichetă sugerând un om care ştie totul despre nimic. Şi mă deranjează credinţa unora că aş putea avea (sau că oricine altcineva ar putea avea) o baghetă magică cu care să produc soluţii instantanee pentru problemele oamenilor. Pentru problemele

de conducere *nu există* răspunsuri rapide. Nu există soluţii uşoare. De fapt, cu cât învăţ mai mult despre acest domeniu, cu atât descopăr cât de mult mai am de învăţat. Prin urmare, această carte încearcă să dezvăluie multitudinea nivelurilor de complexitate ale unei conduceri eficace. Încercarea de a răspunde la o întrebare complicată despre un aspect sau altul al conducerii mi-aduce uneori aminte de un eseu despre Socrate scris de un copil destul de mic. El scria aşa: "Socrate a fost un mare profesor grec care mergea pe la oameni ca să le dea sfaturi. Şi l-au otrăvit." Aşadar mi-e foarte clar că-mi asum riscuri.

Aş vrea să le mulţumesc celor care m-au ajutat cel mai mult să-mi clarific un subiect atât de derutant cum este cel al conducerii: studenţii mei din programul de leadership de la INSEAD. Dacă nu ar fi acceptat să discute cu sinceritate despre problemele atât de personale care îi preocupau, această carte nici n-ar fi fost scrisă. De-a lungul anilor, ei m-au păstrat în centrul atenţiei lor, mi-au oferit propriile lor vieţi ca studii de caz, în discuţiile pe care le-am avut cu ei despre diferitele aspecte esenţiale ale conducerii.

Ca întotdeauna, aş dori să-mi exprim recunoştinţa faţă de cei din departamentul de cercetare-dezvoltare al INSEAD, în special faţă de Luk Van Wassenhove şi Alison James, care mi-au fost întotdeauna de ajutor. De-a lungul timpului, oricât de ciudat era drumul pe care îl apucam (şi am avut parte de câteva drumuri foarte ciudate), ei m-au susţinut şi m-au încurajat mereu în cercetările mele. La fel de mult le mulţumesc pentru sprijin fostului decan de la INSEAD, Antonio Borges şi celui actual, Gabriel Hawawini.

Mulţumiri cu totul speciale am pentru secretara mea, Sheila Loxham, care, cu optimism şi umor, a ştiut întotdeauna să-mi arate partea bună a lucrurilor. În plus, îi sunt recunoscător pentru rolul ei de Cerber constructiv, prin care m-a ferit de frecuşurile administrative de zi cu zi. Mai doresc să-mi arăt aprecierea deosebită pentru colega mea din departamentul de cercetare, Elisabeth Florent-Treacy, care s-a arătat oricând dispusă să lase totul şi să mă ajute să rezolv problemele cu care mă confruntam. În fine, dar în nici un caz în cele din urmă, doresc să-mi exprim gratitudinea faţă de redactorul meu virtual (deşi în acest moment nu mai e chiar atât de virtual, fiindcă

ne-am întâlnit față în față), Kathy Reigstad, pe care am considerat-o întotdeauna o adevărată magiciană a textului. Cu calm și bună dispoziție, ea a știut de fiecare dată să detecteze și să înlăture regionalismele sau jargonul psihologico-pompos pe care îl mai foloseam, făcând ca textul să devină mai ușor de citit.

În mod firesc, responsabilitatea pentru acest text îmi aparține. S-ar putea ca unele dintre afirmațiile pe care le-am făcut să se întoarcă împotriva mea, dar ceea ce nu mai poate fi schimbat trebuie suportat fără crâcnire. Citind această carte, nu uitați că majoritatea ideilor sunt copiii vitregi ai altor idei. Mai mult, valoarea unei idei depinde adesea direct de amploarea rezistenței pe care o stârnește. Dacă nu întâlnim nici un obstacol, ar trebui să ne gândim că drumul nostru s-ar putea să nu ne ducă nicăieri. În experiența mea, cele mai bune lecții le învățăm nu din succese, ci din eșecuri. Experiența m-a mai învățat că mințile nu se uzează din prea multă folosință. Majoritatea ruginesc dacă stau nefolosite. Ca să citez un proverb arab: "Omenirea se împarte în trei: cei care *nu* pot fi mișcați, cei care *pot* fi mișcați și cei care *se mișcă*". Sper că dumneavoastră sunteți — sau veți dori să fiți — printre cei din ultima categorie.

PARIS, FRANȚA
Iunie 2001

Prefaţă

Cel mai dificil lucru în viaţă este să te cunoşti pe tine însuţi.
THALES

Am învăţat un lucru: întotdeauna oamenii care ştiu cel mai puţin sunt cei mai gălăgioşi. ANDY CAPP

Poţi observa o mulţime de lucruri dacă doar priveşti.
YOGI BERRA

Aş dori să încep această carte despre conducere cu o istorioară, care foarte probabil e apocrifă. Istorioara este despre Wilfred Bion, un psihiatru şi psihanalist care mi-a influenţat foarte mult ideile. În primul război mondial, Bion a fost comandant de tancuri. Pentru cei dintre dumneavoastră care n-aţi fost niciodată într-un tanc, trebuie să ştiţi că locul este realmente foarte strâmt. Luptând pe o asemenea maşinărie, Bion a aflat foarte mult despre comportamentul grupurilor mici. Cu un război mondial mai târziu, ca director al unui spital de boli nervoase unde avea de tratat persoane ce sufereau de nevroze cauzate de război, Bion a avut posibilitatea să aplice unele dintre conceptele învăţate de-a lungul carierei sale militare.

Deşi Bion acumulase cunoştinţe considerabile despre dinamica nevrozelor de război, rămâneau încă fără răspuns o sumedenie de întrebări. De exemplu: ce factori contribuiau la problemele cu care se confruntau pacienţii din spitalul său? Ce anume le provoca simptomele nevrotice? De ce ducea războiul la o asemenea epuizare nervoasă? Mult mai important în acel moment, ce putea face el ca să-i

ajute? Bion lucra cu pacienţii în grupuri mici, descriind apoi procesele psihologice pe care le urmărea. Lucrările lui i-au intrigat pe mulţi. Stilul în care le scria el era foarte dens, iar conceptualizarea foarte complexă.

La un moment dat a avut loc la Londra o conferinţă la care Bion urma să facă una dintre expunerile principale. Acest lucru a stârnit interesul multora. Lumea era curioasă să audă ce are de spus, aşteptând de la el să clarifice câteva dintre ideile sale mai complicate. După cum spune povestea, Bion a păşit pe podium, a privit către amfiteatrul tixit de lume şi a spus "Asta e!". Şi după ce a rostit aceste cuvinte, a plecat. Atâta tot!

În pauza de masă, unul dintre organizatorii conferinţei s-a dus la Bion şi i-a spus cu foarte multă diplomaţie: "Dr. Bion, mulţi dintre cei care au asistat la prezentare mi-au spus cât de fascinaţi sunt de ideile dumneavoastră. Totuşi expunerea pe care aţi făcut-o li s-a părut puţin cam prea concisă. N-aţi putea oare să o mai elaboraţi întrucâtva? Ne-aţi putea eventual spune mai multe? V-ar deranja dacă am organiza azi după masă o sesiune specială pentru dumneavoastră?" Bion a fost de acord, aşa că a fost programată în după masa respectivă o sesiune specială. Din nou, amfiteatrul era tixit. Bion a păşit pe podium, a privit spre public şi a spus "Tot asta e!", sau cel puţin aşa zice povestea. După care a plecat din nou.

Când sunt invitat să fac o prezentare, mă simt uneori gata-gata să procedez şi eu la fel. Aşa cum trebuie să se fi întâmplat şi în cazul lui Bion, păşind pe podium simt cum mintea mi-e străbătută de o sumedenie de gânduri. Şi mă-ntreb: oare o să pot să-mi formulez clar ideile? Oare o să-mi aduc aminte să spun tot ce vreau? Oare o să corespund aşteptărilor celor care mă privesc? Sunt destul de realist ca să-mi dau seama că, la fiecare dintre aceste întrebări, răspunsul este probabil "nu", pentru că sunt o fiinţă umană imperfectă, iar spectrul intereselor publicului este atât de larg. Nu-i de mirare că, ori de câte ori am de făcut o prezentare, sunt eu însumi curios ce o să spun!

Predau la cea mai mare şcoală de afaceri din lume — un institut numit INSEAD, cu sediul în Franţa şi Singapore. Campusul principal se află în pădurea Fontainbleau, nu departe de Paris. Odinioară

teren de vânătoare al regilor Franței, spațiul respectiv a devenit în ziua de azi locul de întâlnire al unui grup de studenți cu probabil cea mai mare diversitate geografică din lume. Majoritatea acestor studenți — spun eu în glumă — umblă cu capul ușor înclinat spre stânga, lucru care s-a răspândit în mare măsură și printre profesori. Iar această tendință îi face să se cam învârtă în cerc.

Mulți dintre studenții mei sunt ingineri și economiști "raționali", deprinși cu gândirea "logică", așa că li s-a dezvoltat din cale-afară jumătatea stângă a creierului. Preocupați de raționalitate și obiectivitate, ei par să fie interesați, în analiza unor situații economice complexe, doar de fapte, adică de datele concrete. Ei au tendința să plaseze intuiția, emoțiile și subiectivitatea undeva pe axa dintre "indecis" și "soft", uitând că lucrurile care par "soft" sunt adesea foarte "hard". Și pentru că problemele soft pot uneori să distrugă cariera cuiva, le trag uneori câte un bobârnac în cap studenților mei (iar câteodată și colegilor), ca să le repun creierul în echilibru, să-i ajut să-și folosească amândouă emisferele. Dar efectele eforturilor mele sunt de scurtă durată. După un timp nu prea lung, mulți dintre acești gânditori cu emisfera stângă revin la "normal" și încep din nou să umble în cercuri.

În munca mea academică mă străduiesc să îmbin două discipline. Cum îmi place uneori să spun, încerc să combin ceea ce John Maynard Keynes numea "știința dezolantă" (odinioară am fost economist) cu ceea ce Sigmund Freud numea "imposibila profesiune" (sunt instruit și ca psihanalist). Prin urmare, domeniul meu de interes se află la interfața dintre management și psihologia clinică.

În cartea de față mă voi ocupa de o serie de teme legate de leadership, folosind paradigma clinică ca pe un microscop prin care privesc lumea. (Prin "paradigmă clinică" înțeleg acea perspectivă specifică psihanalizei și domeniilor înrudite — dar vom reveni mai încolo asupra acestui aspect.) Spre deosebire de colegii care se ocupă de viața organizației, eu nu sunt interesat doar de structurile și sistemele organizaționale. Deși evident că pun și aceste variabile în ecuație atunci când cercetez organizația, eu sunt mai interesat de *oamenii* care se află în ea.

Studiind tema conducerii, principalul meu obiectiv este *să readuc oamenii în organizație*. Deși este atât de clară importanța factorului

uman, o sumedenie de lucrări despre organizaţie se evidenţiază tocmai prin neglijarea făţişă a actorilor ei principali. Sunt mult prea mulţi specialiştii care pun structura şi sistemele organizaţiei mai presus de oamenii ei. În general, în lumea organizaţiei domină pozitivismul şi obiectivismul. Crezul este că tot ceea ce nu vezi nu există. Una dintre explicaţiile acestei perspective este că-i mult mai uşor să ai de-a face cu structuri şi sisteme decât cu oameni. Oamenii sunt mult mai complecşi. În plus, oamenii sunt mult mai greu de schimbat. (Îmi place uneori să spun că este mai uşor să schimbi *oameni* decât *să-i schimbi* pe oameni).

Orientarea clinică pe care o adopt faţă de management mă costă întrucâtva. Este adevărat că istoriile pe care mi le relatează oamenii îmi îmbogăţesc observaţiile, dar ele îmi fac totodată viaţa mai complicată. La urma urmei, structurile şi procedurile sunt mult mai tangibile decât personalităţile şi biografiile. În plus, concentrarea mea asupra factorului uman i-a făcut pe unii specialişti în domeniul organizaţiilor să-mi desconsidere lucrările. Pentru foarte mulţi experţi în domeniul organizaţiilor, relatările oamenilor nu pot fi ceva serios. Pentru ei, realitatea nu poate fi decât ceea ce le arată instrumentele de laborator. În viziunea lor, un fenomen este real numai dacă este demonstrat prin experimente controlate, generatoare de statistici lipsite de ambiguitate şi centrate în jurul unor subiecte incapabile să genereze reacţii empatice. E adevărat, o asemenea viziune face ca şi viaţa, şi munca să fie mai simple. Universul interior, subiectiv al individului — de fapt întregul proces al inter-subiectivităţii (adică multitudinea efectelor pe care le are o persoană asupra alteia) — este mult mai dificil de controlat.

În munca mea acord o atenţie considerabilă lumii interioare a oamenilor, abordându-i individual, unul câte unul. Îmi pun întrebări de tipul: care sunt problemele esenţiale care îl preocupă pe acest om? Ce anume îi poate provoca rezonanţă emoţională? Ce scenariu şi ce decoruri apar în teatrul interior al acestui om? Dar nu numai lumea *interioară* a individului este importantă. Orice om este parte a unei întocmiri *sociale*. Putem discuta cu înţeles despre cineva numai într-un context format din alţii. Nimeni nu este o insulă întru sine însuşi (oricât şi-ar închipui unii lucrul ăsta); oamenii funcţionează numai în relaţie cu alţi oameni. Prin urmare, iau seama şi la dimensiu-

nea interpersonală. Mă interesează *alchimia* relațiilor dintre un om și al om și, în special, felul în care îi afectează liderii pe cei cu care muncesc (și cu care trăiesc).

Încercând să-i cunosc pe oameni în locurile în care muncesc, cercetând atât aspectele personale, cât și pe cele sociale atunci când mă confrunt cu ei în organizațiile lor, încerc întotdeauna să respect o regulă a jurnaliștilor: regula celor cinci întrebări. Ori de câte ori interacționez cu oamenii îi întreb Cine? Ce? Unde? Când? și De ce?

Cartea de față se întemeiază pe o mulțime de cursuri pe care le-am ținut pe această temă de-a lungul mai multor ani, în fața mai multor grupuri și în mai multe țări decât îmi pot aminti. Deși comentariile și concluziile incluse aici se bazează pe o amplă muncă de cercetare asupra conducerii, intenția mea nu a fost să scriu un tratat teoretic. Am vrut să creez un manual de practică, un volum în care apar exerciții și aplicații, care să-i stimuleze pe managerii practicieni să învețe tot mai mult despre conducere și despre vicisitudinile ei. Prin urmare, este o carte pentru cei care doresc să-și sporească eficacitatea ca lideri.

Totuși, în pofida orientării ei practice, această carte nu este totuși o colecție de rețete de tipul "cum să...". M-am străduit și să reflectez asupra a ceea ce înseamnă leadership. Multe dintre observațiile incluse aici pornesc de la rezultatele studiilor pe care le-am întreprins de-a lungul multor ani în domeniul organizațiilor și al modului în care sunt conduse. Cititorii dornici să-și aprofundeze cunoștințele despre abordarea clinică în analiza organizației pot apela la materialele pe care le-am folosit aici ca sursă. (Am inclus la sfârșit o listă care cuprinde o parte dintre lucrările mele, precum și un număr de alte lucrări care au stat la baza acestei cărți.)

Aș dori să-i previn pe cititori că multe dintre lucrurile pe care le-am inclus în această carte nu sunt noi. O bună parte dintre ele sunt în circulație de mai multă vreme. În plus, unele dintre ideile de aici pot părea de la sine înțelese. Totuși nu trebuie să ignorăm o idee numai pentru că i s-a cam șters luciul noutății. Ideile care au o istorie mai îndelungată nu sunt neapărat mai rele decât cele noi și la modă. (Nici mai bune, trebuie să spun.) Ceea ce contează este ca o idee *să funcționeze în practică*, în viața reală a liderilor și a celor care îi urmează. Prin urmare, vă îndemn să-mi priviți observațiile prin prisma

propriei dumneavoastră experienţe şi totodată să vă evaluaţi experienţa în mod critic. Întrebaţi-vă ce faceţi *dumneavoastră* în legătură cu factorul leadership. Cum vă puneţi în practică propriul *dumneavoastră* stil de conducere? Indiferent dacă vă desfăşuraţi munca într-un atelier sau într-un birou cu vedere panoramică dintr-un zgârie nor sclipitor, ce aţi făcut *dumneavoastră* azi ca să fiţi un lider mai eficace? Faceţi într-adevăr ceea ce spuneţi că faceţi? Faceţi eforturi ca să deveniţi cât de eficace puteţi?

Odată, un broscoi zăcea pe un buştean ce plutea pe un râu. Pentru că râul era înţesat de crocodili, broscoiul habar n-avea cum să facă să ajungă la mal. La un moment dat, privi în sus şi văzu pe cracă o bufniţă. Broscoiul îi spuse bufniţei: "Înţeleapto, te rog să mă ajuţi! Spune-mi, cum să trec râul fără să mă mănânce crocodilii?". Bufniţa i-a răspuns: "Păi e simplu! Încordează-ţi muşchii de la labe cât poţi de tare. Ar trebui să-ţi fie suficient ca să te lansezi, să sari până pe mal şi să scapi de primejdia crocodililor." Broscoiul a făcut cum i s-a spus şi, chiar înainte să cadă în apă şi să fie înghiţit de un crocodil, a întrebat-o pe bufniţă: "Da' de ce, *de ce* mi-ai dat un asemenea sfat?! Or să mă mănânce!..." La care bufniţa i-a răspuns: "Îmi pare rău, eu pot oferi doar *concepte*. Implementarea lor nu-i specialitatea mea!"

Cum sugerează această istorioară, doar o mică parte dintre strategiile formulate într-o organizaţie ajung să fie realmente aplicate. Majoritatea oamenilor nu se pricep prea bine să-şi sincronizeze viziunea cu acţiunea, să-şi alinieze ideile cu execuţia. Cei care lucrează cu idei trebuie să ţină seama de capacitatea oamenilor de a le pune în aplicare. Doar contemplarea singură nu-i ajută pe vizionari să depăşească stadiul planşetei de desen. Ca să aibă succes, liderii trebuie să înţeleagă şi *acţiunea*, nu numai *teoria*.

Cartea de faţă speră să-i ajute pe lideri să-şi croiască acţiunile aşa cum trebuie. Va încerca acest lucru abordând următoarele teme:

- Capitolul 1, **Leadership la modul disonant**, începe prin a analiza sensul cuvântului leadership, iar apoi introduce paradigma clinică (care, aşa cum am mai spus, guvernează felul în care abordez eu teoria şi acţiunea organizaţională).
- Capitolul 2, **Inteligenţa emoţională în lumea organizaţiei**, se concentrează asupra inteligenţei emoţionale, identificând căile prin

care un lider își poate îmbunătăți modul în care se înțelege pe sine însuși și în care își înțelege, își motivează și-și sprijină oamenii.

- Capitolul 3, **Sindromul scoicii**, se ocupă de tendința firească a oamenilor de a se opune schimbării — o tendință care poate doborî deopotrivă lideri sau organizații. De asemenea, capitolul analizează schimbările care se petrec în organizațiile lumii.
- Capitolul 4, **Factorul de eșec în leadership**, explorează modul în care se împletesc forțele raționale și iraționale ce acționează asupra comportamentului managerilor. Astfel, examinează modul în care este afectată conducerea oamenilor de fenomene, precum "procesul transferențial" și "narcisismul", și propune câteva modalități de a le contracara.
- Capitolul 5, **Dinamica succesiunii**, prezintă ciclul de viață al funcțiilor executive și analizează câteva dintre dilemele care îngreunează atât de mult planificarea succesiunii în posturile de conducere.
- Capitolul 6, **Fenomenul Dilbert**, analizează felul în care reușește o organizație să-și epuizeze oamenii și propune câteva modalități de a-i "resuscita".
- Capitolul 7, **Răul care macină vârful**, prezintă câteva stiluri de conducere considerate "nevrotice" — stiluri instituite de anumiți lideri și care ajung până la urmă să "intoxice" întreaga organizație. Capitolul oferă și câteva sugestii privind regăsirea echilibrului în organizațiile aflate în suferință.
- Capitolul 8, **Schimbarea personală și organizațională**, studiază dinamica proceselor de schimbare, așa cum se desfășoară ele în cazul individului și al organizației din care face acesta parte.
- Capitolul 9, **Caracteristicile unui leadership eficace**, se ocupă de calitățile de care are nevoie o conducere de succes și prezintă câteva dintre competențele care diferențiază un lider bun de unul slab.
- Capitolul 10, **Leadership în context global**, studiază deosebirile culturale și impactul acestora asupra vieții organizaționale. Sunt analizate cerințele speciale ale conducerii în mediul internațional

şi sunt prezentate căile prin care organizaţia poate selecta, forma şi dezvolta "lideri globali".

- Capitolul 11, **Rolurile liderilor**, se ocupă de două dihotomii: leadership *versus* management şi leadership carismatic *versus* leadership arhitectural. Sunt sugerate căile prin care liderii pot realiza echilibrul dintre aceste aspecte opuse, dar deopotrivă de necesare.
- Capitolul 12, **Formarea liderilor**, se ocupă de felul în care poate organizaţia să evalueze calităţile de lider ale candidaţilor potenţiali şi să dezvolte aptitudinile liderilor pe care deja îi are.
- Capitolul 13, **Organizaţia autentizotică**, defineşte un nou model de organizaţie şi îi provoacă pe lideri să-l adopte.
- Capitolul 14, **Concluzii finale**, aduce argumente în favoarea existenţei unui "nebun al curţii" şi oferă câteva concluzii cu privire la leadership.

Aşa cum am mai spus, cartea de faţă este întrucâtva interactivă. În această idee, am introdus un mare număr de teste, întrebări şi exerciţii de autoevaluare. Speranţa mea este ca exerciţiile respective să-l îndemne pe cititor la reflecţie şi autoanaliză. Reţineţi totuşi că, deşi multe dintre aceste exerciţii se bazează pe un volum amplu de studii, nici întrebările, nici punctajele de evaluare nu sunt validate. Din acest motiv, rezultatele testelor nu trebuie în nici un caz să fie folosite ca unică bază în elaborarea unor decizii. Testele trebuie privite doar ca nişte indicatori, care îl ajută pe cititor să reflecteze la felul în care şi-ar putea îmbunătăţi aptitudinile de lider. Rezultatele la teste trebuie văzute doar ca un adaos la întregul ansamblu de cunoştinţe al cititorului, care mai cuprinde şi experienţa trecută, informaţiile despre situaţia actuală, precum şi alţi factori. Comportamentul uman este mult prea complex pentru a-l reduce la un set de simple întrebări şi teste de autoevaluare. Exerciţiile sunt valoroase, dar nu ne oferă decât o piesă dintr-un puzzle mai amplu. Încă o dată, rezultatele lor trebuie văzute doar ca un indicator, nu ca o concluzie absolut valabilă.

Pentru a simplifica lectura, m-am abţinut să includ în text trimiterile la sursele folosite. Celor interesaţi de lucrările mele anterioare sau de rezultatele obţinute de alţi autori le recomand să consulte lista de referinţe de la sfârşitul cărţii.

"Calea desăvârşirii":[1] Cărămizile, Hrana şi Catedrala

Prefaţă la versiunea în limba română

---

1. La început era Cuvântul *[...]*

9. Cuvântul *era Lumina cea adevărată care luminează pe tot omul, care vine în lume. [...]*

14. Şi Cuvântul *s-a făcut trup şi s-a sălăşluit între noi şi am văzut slava Lui, [...], plin de har şi de adevăr.* (IOAN, I)

Scrie argentinianul Ernesto Sábato, profund şi profetic, în *Abaddón, exterminatorul*[2]:

"Fiecare se întâlneşte cu ceea ce, conştient sau inconştient, caută. Vorbesc despre întâlnirile care au un scop precis, nu despre prostii. Căci dacă ne întâlnim pe stradă cu o persoană oarecare, această întâlnire nu poate avea o consecinţă decisivă asupra vieţii noastre. Dar poate să aibă o astfel de urmare atunci când această întâlnire a fost provocată de puterile nevăzute care acţionează asupra noastră. [...] După aceea, timpul îşi face datoria de a aşeza faptele în ordinea cuvenită, astfel că lucruri care la început par să nu aibă nici un rost, îşi dobândesc mai apoi întreaga transcendenţă."

---

[1] Referire la volumul: Rabindranat Tagore, *Sădhăna – Calea desăvârşirii*, traducere de Nichifor Crainic, Editura Cioflec, Bucuresti, 1922

[2] Ernesto Sábato, *Abaddón, exterminatorul*, Editura Univers, Colecţia *Romanul secolului XX*, Bucureşti, 1974

Întâlnirea mea cu cartea pe care v-o oferim spre lectură şi reflecţie a stat, fără îndoială, sub semnul "puterilor nevăzute" (îmi este limpede acum că noi *trebuia* să ne întâlnim!). Tocmai din acest motiv, circumstanţa întâlnirii noastre merită relatată — atât pentru insolitul ei, cât şi pentru consecinţele pe care le-a generat.

Faptele s-au petrecut către sfârşitul lui august 2002. Cu trei-patru zile înainte de încheierea cursurilor Programului de Vară al Şcolii Kennedy, la Harvard, aproape gata fiind eu de întoarcerea acasă, citesc pe email următorul mesaj, din partea colegilor care administrau programul: "Marian, avem o problemă şi ne cerem scuze pentru această eroare regretabilă. Tocmai am constatat că ţi-am plătit un salariu mai mic cu 18,25 dolari faţă de ceea ce trebuia să primeşti în mod real. Te rog să treci pe la noi, să vedem cum putem rezolva problema. Mulţumesc, Laura".

Acesta a fost textul, fără glumă! La început am crezut că n-am citit bine — adică, mai aveam de primit încă... optsprezece dolari, şi eu nu ştiusem până atunci! În fine... Evident, am acceptat fără rezerve soluţia propusă: "Putem face astfel: mergi tu la librărie, îţi alegi o carte în jur de 20-22 dolari şi o cumperi. O plătim noi." Restul este istorie...

Vă e clar ce carte "s-a întâmplat" să aleg!... *Acum* am înţeles de ce. Şi am înţeles şi de ce, deloc întâmplător, de Vries numeşte, în titlul original al cărţii sale, în limba engleză, *mystique* fascinaţia generată de leadership, puterea văzută şi nevăzută a *artei şi măiestriei de a conduce*, în sensul etimologic asupra căruia voi zăbovi, succint, în continuare.

Dicţionarele de pe Internet definesc la unison substantivul. De pildă, Word Net:

> "**mystique** - *an aura of heightened value or interest or meaning surrounding a person or thing*[3] "

[3] "O aură de valoare sau interes sau semnificaţie deosebite (elevate, ridicate), ce învăluie o persoană sau un lucru" (www.cogsci.princeton.edu/cgi-bin/webwn?stage=1&word=mystique)

La rându-i, Hyperdictionary[4] completează definiția, identică formulării anterioare, cu o impresionantă listă de termeni înrudiți, din care selectez:

> assumption; attitude; aura; blaze of glory; brilliance; charisma; common belief; community sentiment; conception; cult; ethos; feeling; general belief; glamour; glory; halo; impression; magic; mystery; nimbus; personal judgment; popular belief; posture; prevailing belief; public belief; public opinion; radiance; reaction; splendor; strangeness; thought; way of thinking[5].

Leadership, așadar, aduce laolaltă câte puțin din misterul fiecărui ingredient de mai sus. Leadership înseamnă "magia" de a pune la lucru *aura* "semnificației înalte", *impalpabilul* gândului îndrăzneț, *intangibilul* carismei personale pentru a determina, la modul cel mai pragmatic cu putință, *schimbarea întru performanță* a comportamentelor umane și organizaționale, către idealul "autentizotic"[6]. Iar excelentul "manual al utilizatorului", semnat Manfred Kets de Vries, scris anume pentru traversarea cu succes a acestei *aventuri*[7], ne învață *cum* să deprindem și să practicăm magia de care aminteam. Vestea bună e că *se poate*! Vestea mai puțin bună — *râsu'-plânsu'* poetului Nichita — e că, pentru ca să iasă, *trebuie să începem* (supriză!) *cu noi înșine*.

---

[4] www.hyperdictionary.com/dictionary/mystique

[5] presupunere; atitudine; aură; sclipire de glorie; strălucire (în sens propriu — de exemplu, strălucirea unui diamant); carismă; convingere comună; sentiment al comunității; concepție; cult; etos; sentiment; credință generală; strălucire (în sens figurat — de exemplu, strălucirea unei vedete); glorie; halou; impresie; magie; mister; nimb; judecată personală; convingere populară; postură; convingere prevalentă; convingere publică; opinie publică; radianță (în sensul capacității de a iradia); reacție; splendoare; stranietate; gând; mod de a gândi.

[6] Conform caracterizării din capitolul 13, pe care vă las plăcerea să o aprofundați dumneavoastră înșivă!

[7] În original, subtitlul volumului este "A User's Manual for the Human Enterprise". Aici, sensul substantivului *enterprise* este de "readiness to embark on bold new ventures" ("pregătit deplin pentru a angajarea într-o experiență nouă, impetuoasă, amplă"); www.hyperdictionary.com/dictionary/enterprise

De-aici durerea mare! Ei, cum de ce?!... "EU?!... Ba pardon: CEILALŢI! NIMBY: Not In My BackYard[8] !!!" Sună familiar, nu-i aşa?!

Da: sună, vai!, mult prea familiar!... Filosofează dom' profesor M. Kets de Vries, cu un lucid umor cinic: "Organizaţiile sunt ca automobilele: nu merg singure decât la vale!" Iar dacă apucă să o ia la vale, atunci *nu e bine deloc*! Sau, cu o remarcă mult mai dură: "Firma dumneavoastră poate avea toate avantajele de pe lume: resurse financiare puternice; o poziţie pe piaţă de invidiat; tehnologie de ultimă oră. Dacă, însă, eşuează la capitolul *leadership*, toate aceste avantaje se topesc, pur şi simplu." Păi cum să admitem noi, ca "lideri" care le ştim prea bine pe toate (E normal, nu?! Doar de-aia suntem... *lideri*!), că schimbarea, transformarea trebuie să înceapă obligatoriu "de la vârf", adică *din noi înşine, cu noi înşine*?! E greu, nu-i uşor!

Într-adevăr, nu este uşor. Dar nu este nici imposibil!

Enunţul de mai sus, privind importanţa critică a leadershipului în existenţa *oricărei* organizaţii, poate fi extrapolat fără probleme. E suficient să ne uităm în jurul nostru: realitatea României de azi demonstrează incontestabil că deficitul structural acut la nivelul resursei umane naţionale este cel pe care eu îl numesc "*deficitul de leadership*". Organizaţiile resimt intens nevoia apariţiei şi dezvoltării noilor generaţii de lideri, capabile să amorseze mecanismele adaptive ale dezvoltării şi performanţei, precum şi să-şi asume profesional provocările schimbării. Riscurile diletantismului şi "încremenirii în proiect" sunt mai actuale ca oricând, iar rezultatele, în acest caz, nu pot fi decât stagnarea, rămânerea în urmă sau, în cazuri extreme, părăsirea temporară a "terenului de joc", revenirea fiind deosebit de costisitoare ca strategie şi resurse implicate.

Evident, orice problemă poartă în sine şi oportunităţi ascunse. Capacitatea de a sesiza aceste oportunităţi şi curajul de a le da curs înseamnă *leadership*. Forţa de a articula o viziune armonioasă şi pragmatică, împletită cu arta de a comunica, a convinge şi a agrega coaliţiile schimbării înseamnă *leadership*. Înţelepciunea de a-ţi admite punctele

---

[8] "Nu în propria mea curte!" (butadă managerială clasică, cu sensul "niciodată, dacă lucrurile ies prost, nu e din vina *mea* – întotdeauna *ceilalţi* sunt de vină!")

slabe și a le corecta prin învățare continuă înseamnă *leadership*. Toate, la un loc, amplifică energia exercitării autorității, generării influenței și extinderii rețelei de conexiuni, contribuind la stăpânirea unui atribut atât de volatil cum este *puterea* de a domina *rezistența la schimbare*.

Despre toate acestea scrie impecabil Kets de Vries, într-o carte despre care aș spune, înainte de orice, că nu este deloc una *de rând*, obișnuită — dimpotrivă! Am citit-o și recitit-o măcar de cinci-șase ori — atât în original, cât și în spectaculoasa versiune în limba română a Tatianei Chera[9]. De fiecare dată sentimentul a fost același, tulburător, amplificat pozitiv de repetarea exercițiului: Dumnezeule, este *altceva*! Este *altfel*! Am în față o carte fundamentală, din cele de esență foarte rară și scumpă, care sublimează armonios în paginile sale atâta consultanță "clinică", înțelepciune pedagogică și prescripție pragmatică despre leadership cum de puține ori mi-a fost dat să întâlnesc până acum. Riscând cu bună-știință judecata superlativă, aș spune că, probabil, este de departe, dintre toate posibile, cel mai bun și oportun "dar de leadership" cu care "aventura umană CODECS" — fascinantă prin ea însăși, cu atât mai mult acum, la zece ani de la începuturile sale de legendă — v-ar fi putut dărui în acest copleșitor timp de grație, al schimbării profunde, pe care îl trăim în fiecare clipă.

Ce înseamnă leadership, la urma urmei? Tot magistrul ne dă formula[10], scrisă 4H sau 4S, după *Patriile* limbilor de origine și de adopție ale cărții de față: *Hope*, adică *Speranță*; *Humanity*, adică *Spirit al omeniei*; *Humility*, adică *Smerenie*; *Humor*, adică *Simț al umorului*. Forța Gândului, Puterea Cuvântului!

Ce am vrut să spun la început prin "Calea Desăvârșirii"? Iată pilda, poate cunoscută deja pentru mulți dintre dumneavoastră. Trei zidari

---

[9] Nu este un compliment, deși Tatiana îl binemerită peste poate, cu prisosință! Este, mai degrabă, o constatare profesională. Ceea ce veți citi nu e *traducere* din engleză în română, ci rezultatul uimitor al fuziunii (provocată de "puterile nevăzute" evocate de don Sábato) unei "stări de grație" cu altă "stare de grație", din două *Patrii ale Cuvintelor*: Patria limbii engleze și Patria limbii române.

[10] Fiecare componentă enunțată este caracterizată în detaliu în capitolul 14, cel final, al cărții.

au fost întrebaţi odată ce muncesc. Primul zise: "Ridic un zid din cărămizi". Al doilea spuse: "Eu muncesc să-mi hrănesc familia". Al treilea răspunse: "Eu înalţ o Catedrală!" Cărămizile... Hrana... *Catedrala*... Este "drumul interior", pe care îl învăţăm fără istov, în viaţă şi dincolo de ea, de la trăirea telurică de pe o zi pe alta, la zborul gândului biruitor peste ani şi ani. Este *Calea* de la Întuneric la Lumină, pe care El, *Însoţitorul*, Ea, *Călăuza*, *au datoria*, o dată hărăzită lor prin *harul viziunii*, să le-o arate celor pe care îi păstoresc. Şi mai au datoria *să-i înveţe să păşească singuri pragurile pe Cale*, despre care cei păstoriţi, cei însoţiţi, călăuziţii să poată spune, precum înţeleptul Lao Ţî, cu multe veacuri în urmă: "NOI ÎNŞINE *am împlinit Gândul*, de bună seamă!..."

Această carte a fost scrisă "în stare de graţie", altfel nu avea cum să iasă aşa cum a ieşit. Celebraţi cum se cuvine festinul regal de leadership cu care sunteţi dăruiţi! În numele Echipei noastre, vă doresc lectură plăcută şi vă transmit un gând bun, cu drag, ca întotdeauna!

MARIAN STAŞ

Bucureşti, decembrie, 2003

1 Leadership la modul disonant

Privind prin prisma paradigmei clinice

Când descoperi că-i mort calul pe care-l călăreşti, cea mai bună strategie este să descaleci. PROVERB AL INDIENILOR SIOUX

Nimic nu-i îmbătrâneşte mai mult pe oameni decât faptul că nu gândesc. CHRISTOPHER MORLEY

Cei care asudă jucând jocul vieţii au parte întotdeauna de mai multă distracţie decât spectatorii care-i privesc de pe margine cu un aer superior. WILLIAM FEATHER

Organizaţiile sunt ca automobilele. Nu merg singure decât la vale. Ca să funcţioneze, au nevoie de oameni. Şi nu de orice fel de oameni, ci de oamenii potriviţi. De eficacitatea angajaţilor — mai ales a celor aflaţi în posturi de lideri — depinde cât de bine funcţionează "maşinăria" organizaţiei.

Buna funcţionare a "maşinăriei" organizaţiei depinde de eficacitatea angajaţilor ei.

Unii oameni sunt atât de buni în munca pe care o fac, încât liderul nu prea are cum să-i facă mai buni. Alţii sunt atât de slabi, încât aproape nimic nu le poate spori eficacitatea. Majoritatea oamenilor se situează totuşi undeva între aceste două extreme. Ei îşi îndeplinesc sarcinile mulţumitor şi se lasă purtaţi pe val, aşteptând de la lider să stabilească traseul, viteza şi durata valului respectiv. Ei au nevoie de îndrumări, de sugestii despre locul unde trebuie să ajungă şi despre calea până acolo. Studiile de etologie arată că orice populaţie are realmente nevoie să fie condusă de un lider. Zoologii au făcut nenumărate studii asupra structurii complexe de conducere a pri-

matelor mari (strămoşii noştri direcţi), oferind o bună ilustrare a acestei nevoi.

Rădăcina istorică a cuvântului englezesc *leadership* este cuvântul anglo-saxon *laed*, care înseamnă "cale", "drum". Verbul *laeden* înseamnă "a călători". Prin urmare, un lider (cuvânt românizat de la englezescul *leader*) este *cel care le arată calea celorlalţi*, adică *îi călăuzeşte*. Metafora liderului acţionând ca un cârmaci rămâne valabilă încă şi azi, deşi există divergenţe cu privire la semnificaţia exactă a rolului de lider. Ceea ce am putea numi "şcoala de gândire a liderului-cârmaci" se poate împărţi în două subgrupuri: cei care văd liderul ca pe un jucător de şah care îşi face mutările cu piese vii şi cei care văd liderul ca pe o persoană capabilă să se adreseze imaginaţiei colective a oamenilor, atrăgându-i astfel alături de el în călătoria pe care o face. În timp ce liderii din prima categorie sunt în general capabili să-i pună pe oameni în mişcare, cei dintr-a doua îi pot motiva, le pot atrage angajamentul faţă de munca lor şi-i pot convinge să depună mai multe eforturi.

În afară de cele două subgrupuri ale şcolii liderului-cârmaci, mai există şi o a treia perspectivă asupra conducerii. Cei care aderă la această a treia perspectivă îl consideră pe lider o figură reprezentativă, simbolică, precum figura sculptată din prova corăbiei: liderul este manipulat ca o marionetă de forţele mediului. Adepţii acestei viziuni sunt de părere că nu contează prea mult cine se află în frunte: pentru actele oamenilor sunt responsabile numai forţele sociale. Cei care susţin această idee sunt convinşi că liderii au foarte puţin control (*dacă* îl au) chiar şi asupra propriei lor direcţii de mişcare, şi cu atât mai puţin asupra căii pe care o apucă ceilalţi. Prin urmare, ideea de leadership ar fi doar o iluzie.

Având o credinţă fermă în puterea voinţei şi acţiunilor oamenilor, resping, cu toată tăria şi din toată inima, ideea "leadershipului ca iluzie". Totuşi, aşa cum nu putem afirma că leadershipul nu înseamnă *nimic*, nu putem spune nici că înseamnă *totul*. O conducere eficace nu se limitează niciodată doar la actele eroice ale unui individ, ci operează în contextul oamenilor şi al organizaţiei, al industriei, al mediului social în ansamblul lui. Liderii care recunosc nuanţele acestui context şi care îşi călăuzesc oamenii în cunoştinţă de ele oferă orga-

nizaţiilor lor un stimulent în plus. Iar liderii *contează* într-adevăr într-o organizaţie, aşa cum demonstrează mulţimea studiilor efectuate. Chiar şi piaţa acţiunilor acordă o mare atenţie modului în care sunt conduse corporaţiile (şi liderilor acestora): preţurile acţiunilor companiilor sunt influenţate de eficacitatea echipelor de conducere.

Prin urmare este clar că orice persoană care doreşte să creeze şi să conducă o organizaţie trebuie să înţeleagă dinamica actului conducerii. Asta nu înseamnă că desconsiderăm factori precum economiile de scară sau de sferă de activitate, poziţia companiei pe piaţă ori capacitatea ei tehnologică. Aceşti factori sunt evident importanţi — dar nu atât de importanţi ca actul de leadership. Dacă dimensiunea leadershipului nu corespunde, pur şi simplu compania nu poate avea succes. Poate avea toate avantajele de pe lume — resurse financiare ample, o poziţie de invidiat pe piaţă, tehnologie de ultimă oră — dar dacă liderii ei nu sunt buni de nimic, toate aceste avantaje se spulberă, iar organizaţia o ia la vale, precum maşina pe care n-o conduce nimeni.

Dacă dimensiunea leadershipului nu corespunde, pur şi simplu compania nu poate avea succes.

Ca să putem înţelege ce înseamnă leadership, trebuie să fim în stare să mergem dincolo de simpla observaţie. Trebuie să fim atenţi la manifestările dinamicii sociale şi a celei interne. Să urmărim cu atenţie câmpul pe care se desfăşoară relaţiile dintre lider şi cei pe care acesta îi conduce. Să analizăm structurile şi procesele psihodinamice invizibile şi subconştiente care influenţează comportamentul individual al oamenilor, în relaţiile unu-la-unu dintre ei, în grupuri şi în întreaga organizaţie. Cei care neglijează complexa *dimensiune clinică* a analizei organizaţiei nu au şansa de a depăşi simpla interpretare schematică a vieţii organizaţionale.

Altfel spus, ca să înţelegem ce este actul conducerii, trebuie să ne alegem o perspectivă *tridimensională* (în loc de cea bidimensională) asupra vieţii organizaţionale — o perspectivă care reuşeşte să pătrundă dincolo de suprafaţă, discernând temerile, speranţele şi mobilurile subconştiente. Şi chiar dacă, la lumina zilei, unii sunt tentaţi să respingă o asemenea perspectivă (ca să-l parafrazăm pe Freud), spunând că abordarea nevoilor, impulsurilor, dorinţelor, fantasmelor

şi viselor oamenilor ar fi neştiinţifică, s-ar putea ca noaptea, în vis, să mă viseze! În subconştient, aceşti factori ar putea deveni părţi ale ecuaţiei (caseta 1.1).

CASETA 1.1

Cum priviţi dumneavoastră ideea de leadership?

Analizaţi afirmaţiile de mai jos şi bifaţi dacă sunt adevărate sau false.

	ADEVĂRAT	FALS
1. Un bun lider este cel care poate lua decizii raţionale.		
2. Numai persoanele extrem de competente pot ajunge în poziţii de lideri.		
3. O dată ajuns lider, lider rămâi.		
4. În organizaţiile actuale aspectul leadershipului are prea mică importanţă.		
5. Un bun lider duce o viaţă echilibrată.		
6. În ziua de azi avem nevoie de manageri, nu de lideri.		
7. Liderii se nasc, nu se fac.		

Aceste întrebări vă oferă o idee asupra câtorva dintre temele pe care le vom aborda în această carte. Dacă aţi bifat "Adevărat" la toate, înseamnă că va trebui să duc cu dumneavoastră multă muncă de lămurire!

Trei direcţii-cheie

În această carte am de gând să mă concentrez asupra a trei direcţii importante:

1. Voi arăta că un comportament "iraţional" este un element comun al vieţii organizaţionale şi voi demonstra că un asemenea comportament are o anumită "raţiune", determinantă pentru înţelegerea *teatrului interior* al individului — acele teme esenţiale care îi afectează personalitatea şi stilul de conducere.
2. Voi oferi câteva explicaţii pentru elementele mai întunecate ale leadershipului, semnalând câteva dintre latyrile comportamentale comune care contribuie le eşecul liderilor.
3. Voi aborda elementele care determină eficacitatea unui lider, identificând ce anume face un bun lider pentru a crea o organizaţie de înaltă performanţă şi care este profilul unei asemenea organizaţii.

Raţiunea iraţionalităţii

Să ne ocupăm mai întâi de ideea de comportament "iraţional" în cadrul vieţii organizaţionale. Ne place sau nu, liderii nu sunt întotdeauna nişte modele de raţionalitate. (La urma urmei, sunt şi ei oameni!) Voi demonstra, totuşi, că în spatele iraţionalităţii lor există o anumită raţiune. Iar această raţiune trebuie recunoscută şi luată în seamă. Zilnic, în birourile organizaţiilor lumii, se întâmplă ca planuri dintre cele mai bine gândite şi mai bine intenţionate să deraieze din cauza forţelor neştiute care influenţează comportamentele oamenilor. Clocotul subconştientului uman, pradă trebuinţelor motivaţionale de tot felul, îşi găseşte până la urmă o supapă prin care să se manifeste — indiferent dacă-i vorba doar de sabotarea unei prezentări sau promovări, ori tocmai de planul globalizării companiei.

Liderii nu sunt întotdeauna nişte modele de raţionalitate.

Deşi creierul uman este condiţionat genetic pentru tot felul de tipare comportamentale instinctuale, această condiţionare nu este fixată

în mod irevocabil. În special în perioada crucială de câteva luni şi ani de la începutul vieţii (dar şi mai târziu, deşi în mai mică măsură), condiţionarea are loc ca răspuns la factorii de dezvoltare la care suntem supuşi. Esenţa unică a fiecăruia dintre noi este definită de interfaţa dintre trebuinţele noastre motivaţionale şi factorii de mediu (în special factorii umani: persanele care ne îngrijesc în copilărie, fraţii şi surorile, apoi profesorii, alte figuri importante). Toate aceste elemente se conjugă spre a crea *decorul* şi *scenariul teatrului nostru interior.*

Fiecăruia dintre noi, combinaţia unică de trebuinţe motivaţionale ne determină caracterul şi creează triunghiul vieţii noastre mentale, ale cărui laturi sunt strâns legate: latura *cognitivă*, latura *afectivă* şi latura *comportamentală*. Nici una dintre aceste dimensiuni nu poate fi separată de celelalte două. Dimensiunea cognitivă, adică acea parte a minţii care are de-a face cu gândirea (raţiunea, intelectul) este importantă, dar la fel de importantă este şi cea afectivă, responsabilă de multitudinea nuanţelor emoţionale care ne fac unici. Dimensiunea cognitivă şi cea afectivă ne determină comportamentul şi acţiunile.

"Inteligenţa emoţională" este eticheta pusă interpretării pe care o dăm forţelor motivaţionale — ale noastre şi ale celorlalţi. Dată fiind importanţa teatrului interior al fiecărui individ în ceea ce priveşte dimensiunile cognitivă, afectivă şi comportamentală, inteligenţa emoţională îndeplineşte un rol vital în ecuaţia conducerii. Pe scurt, se poate spune aşa: persoanele inteligente emoţional au mai multe şanse să fie lideri buni. Din păcate, inteligenţa emoţională nu este ceva care să poată fi învăţat la iuţeală dintr-un ghid de auto-perfecţionare. Dimpotrivă, cineva poate deveni inteligent emoţional numai printr-un proces îndelungat de *învăţare din experienţă*. Mai mult, este un proces de învăţare care trebuie parcurs cu sprijinul prietenilor, al partenerului de viaţă, al colegilor — ori sub îndrumarea unor specialişti care îl pot ajuta pe individ să-şi cunoască propriile lacune şi să afle cum să interacţioneze cu ceilalţi. (Mai mult despre acest subiect veţi găsi în capitolul 2).

Partea întunecată a leadershipului

Majoritatea lucrărilor despre leadership îl descriu pe lider ca pe un model de virtute, prezentând în cei mai strălucitori termeni atributele pe care le are. Trebuie însă să amintesc cititorului că există încă o față a monedei. Putem pomeni destui lideri întinați de "partea întunecată" a leadershipului. Adolf Hitler, Idi Amin, Iosif Stalin, Pol Pot, Saddam Hussein și Slobodan Miloșevici nu sunt decât cei care ne vin primii în minte. Când este vorba de viața în organizație, partea umbrită a leadershipului este și mai dificil de recunoscut, deși este vorba de o umbră care poate întuneca viața multor oameni.

Al doilea punct în agenda mea este, prin urmare, să vă fac să priviți în *partea întunecată a leadershipului*. Deși s-ar putea afirma că "leadership ineficace" este o contradicție în termeni — întrucât singurul leadership veritabil este cel *eficace* — în multe organizații liderii deviază. Întrebările pe care trebuie să ni le punem sunt: ce anume îi face pe lideri să devieze? Ce putem spune despre factorii de eșec în leadership? Putem detecta niște semnale de alarmă specifice? Ce efect ar putea avea o conducere slabă asupra culturii și structurii organizației și asupra proceselor ei decizionale? În capitolele care vor urma vă voi oferi unele explicații cu privire la devierile leadershipului, vom discuta despre presiunile psihologice care duc adesea la comportamente disfuncționale, despre interacțiunile dintre personalitate, stilul de conducere, cultura organizațională și procesele decizionale.

S-ar putea afirma că "leadership ineficace" este o contradicție în termeni.

Subiectul factorilor de eșec în leadership nu este prea confortabil. Ceea ce voi afirma nu va plăcea oricui, mai ales că voi ataca "miturile" care înconjoară ideea de leadership și voi indica limitele umane care trebuie depășite de cel ce dorește să devină lider. Sunt mult mai puțin optimist decât cărțile care îi învață pe oameni cum pot să devină lideri și care sugerează că oricine are din abundență potențial de conducător. Experiența mea de mai mulți ani m-a învățat că, ne place sau nu, nu toți oamenii au un asemenea potențial, nici măcar parțial. Prin urmare, din nou, ne place sau nu, *eșecul în leadership este o realitate* — și încă una uzuală.

Evident că a discuta despre eşecurile leadershipului poate fi un lucru dureros pentru cei care ar dori să devină lideri, dar îşi dau seama de deficienţele personale sau chiar de o eventuală patologie. Este dificil să renunţăm la un vis. Dar tot atât de dureros poate fi să discutăm despre eşecurile leadershipului şi să ne ferim să vedem că unii dintre "eroii" noştri au de fapt picioarele de lut.

Căutarea trăsăturilor esenţiale ale unui leadership eficace

Pentru că sunt cunoscut ca specialist în "patologia" organizaţiei, managerii mă solicită să-mi dau cu părerea mai curând când lucrurile încep să meargă foarte rău decât când reuşesc să se descurce binişor. O bună parte din studiile pe care le-am întreprins s-au referit la oameni şi organizaţii în stare de haos. Acest lucru se vede şi din titlurile unora dintre lucrările mele: *The Neurotic Organization* (Organizaţia nevrotică); *Organizations on the Coach* (Organizaţii la psihanalist); *The Irrational Executive* (Managerul iraţional); *Power and the Corporate Mind* (Puterea şi mintea corporatistă); *Unstable at the top* (Instabilii de la vârf); *Prisoners of Leadership* (Prizonierii conducerii); *Handbook of Character Studies* (Manual pentru studierea caracterului); *Leaders, Fools and Impostors* (Lideri, măscărici şi impostori); *Life and Death in the Executive Fast Lane* (Viaţă şi moarte pe traseul de promovare rapidă a managerilor); în sfârşit, *Struggling with the Demon* (În luptă cu demonul).

După ani de prezentări făcute pe aceste subiecte, mi-am dat seama într-o bună zi că o asemenea portretizare oarecum negativă a vieţii organizaţionale ar putea fi contagioasă. Parcurgând una după alta aceste teme deprimante în decursul prezentărilor despre partea întunecată a leadershipului, cei din public păreau să devină ei înşişi din ce în ce mai deprimaţi. (Psihiatrii şi psihoterapeuţii aplică acestor fenomene diferite etichete complicate, precum "identificare proiectivă", "reacţii de transfer invers" sau "procese paralele".) Măcar pentru propria mea pace sufletească, dacă nu şi pentru public, m-am hotărât că trebuie să fac ceva ca să-i scot pe oameni din starea de

spirit pe care le-o provocam. Trebuia să fac ceva să-mi înveselesc publicul după ce mi-l deprimam.

Recent, în efortul de a le mai alina "durerea" de a-mi asculta ideile, mi-am schimbat abordarea pe care o adoptam în mod obişnuit în expunerile făcute. Intenţionez să continuu pe această linie şi în cartea de faţă. Prin urmare, după ce am deprimat pe toată lumea cu discuţia din prima parte a capitolului despre partea întunecată a leadership-ului, voi merge în buna tradiţie a cărţilor americane tip "self-help", oferindu-vă câteva idei despre cum să vă transformaţi singur într-un lider de succes. La urma urmei, mulţi citesc cărţi despre leadership tocmai ca să înveţe cum să devină mai bun.

Astfel, a treia temă a prezentării mele se referă la *ce anume are nevoie un om ca să devină un lider eficace.* În acest context, o să încerc să răspund la câteva întrebări: ce înseamnă carisma şi ce este un lider transformaţional? Ce anume îi caracterizează pe liderii carismatici? Care sunt competenţele, practicile şi rolurile care-i deosebesc pe liderii buni de cei slabi? Ce se poate face pentru dezvoltarea calităţilor unui lider bun? Voi mai discuta despre psihodinamica schimbărilor personale şi organizaţionale, încercând să răspund la întrebări de tipul: care sunt pârghiile care duc la succesul schimbării? Care sunt caracteristicile unei organizaţii de înaltă performanţă?

Discutând aceste lucruri, vă voi demonstra că stilul de conducere al unui om — o sinteză a diferitelor roluri pe care alege el să le adopte — este rezultatul complex al interacţiunilor ce au loc în teatrul său interior, în elementele esenţiale ale acestuia (influenţate de trăsăturile şi temperamentul individului), şi ale competenţelor dobândite şi dezvoltate pe parcursul vieţii.

Poziţia centrală a paradigmei clinice

Lucrările mele despre organizaţie se bazează pe *paradigma clinică.* Aceasta înseamnă că, pentru a descrie comportamentul oamenilor în organizaţie, utilizez concepte din psihanaliză, psihoterapie, psihologie comportamentală, teoria sistemelor familiale, teoria cunoaşterii.

Paradigma clinică se bazează pe următoarele trei premise:

1. Nu întotdeauna ceea ce vezi este şi ceea ce obţii.
2. Orice comportament uman, oricât ar părea de iraţional, are o justificare raţională.
3. Suntem cu toţii produsele propriului nostru trecut.

Meta-forţa aflată dedesubtul acestor premise este vastul *subconştient*. O parte considerabilă a motivaţiilor şi comportamentelor noastre se desfăşoară *în afara zonei conştiente* a conştiinţei.

Premisa numărul 1: percepţia nu-i tot una cu realitatea

Prima premisă a paradigmei clinice spune că "nu întotdeauna ceea ce vezi este în mod necesar ceea ce obţii". Lumea înconjurătoare este mult mai complexă decât pare la suprafaţă. O bună parte din tot ce se petrece se află în afara zonei conştiente. Voi ilustra această idee printr-un test simplu, pe care îl propun adesea publicului prezentărilor mele. Încep printr-o instrucţiune care sună cam aşa:

> Ca să vedem cum funcţionează mintea dumneavoastră, vă rog să număraţi de câte ori apare litera *t* în fraza pe care vi-o voi arăta. Nu-i vorba de nici un truc, este un test cât se poate de simplu şi de cinstit. Citiţi fraza pe care o vedeţi şi număraţi-i *t*-urile. Nu pierdeţi prea mult timp, căutaţi rezultatul cât mai iute.

Apoi arăt grupului următoarea frază:

> Tatăl talentat trebuie teoretic să tindă spre întărirea trăsăturilor comportamentale ale tânărului într-un mod cât se poate de temeinic.

Dacă aplic acest test în cadrul unei prezentări şi cer să-mi răspundă celor care ridică mâna, constat de regulă o totală lipsă de consens între ei. Surprinzător este că sunt puţini cei care obţin numărul corect de *t*-uri. Apar valori ca 8, 9, 10... Este chiar remarcabil! Le spun: uite, mă aflu în faţa celor mai străluciţi reprezentanţi ai lumii afacerilor, dintre care unii sunt consideraţi adevăraţi copii-minune. Şi când colo, ei se uită, dar nu văd! Parcă n-ar şti nici măcar să numere! Nu sunt în stare să ajungă la o concluzie comună despre câţi de *t* se află într-o simplă frază!

Acest test simplu demonstrează un lucru crucial despre percepţia şi comportamentul uman: oricât ar părea de bizar, *nu avem control complet asupra propriilor noastre procese perceptuale*. Când urmărim ceva, încep să acţioneze anumite reguli cognitive, care afectează ceea ce percepem, ducându-ne adesea la concluzii false despre ceea ce vedem. Absorbiţi în percepţiile noastre imaginare, percepem lucrurile greşit. Şi încă aici nu au apărut *decât* distorsiuni cognitive! Dacă le mai adăugăm şi pe cele afective, ajungem la o combinaţie atât de încurcată, încât însăşi ideea de "elaborare raţională a deciziei" aproape că devine nerealistă, lăsând, fără discuţie, întâietate intuiţiei.

Răspunsurile confuze căpătate de obicei la testul cu *t*-urile sunt oarecum o lecţie de smerenie, nu-i aşa? Poate că ar fi mai bine pentru toţi dacă am pleca acasă şi ne-am apuca de altă meserie — de una artistică, de pildă — în care să nu fie nevoie să pretindem că suntem raţionali! (Apropo, pentru cei interesaţi, în fraza cu pricina sunt 19 *t*-uri).

Să încercăm un alt joc de inteligenţă. Gândiţi-vă ce-aţi face cu paradoxul din cuvintele pe care i le-a adresat regele unui tâlhar: "N-ai voie să faci decât o afirmaţie. Dacă spui un adevăr, vei fi decapitat. Dacă spui o minciună, vei fi spânzurat." La care tâlharul a răspuns: "O să fiu spânzurat." Acest răspuns îi creează regelui probleme: nu are nici o ieşire dintr-o astfel de situaţie dublu-condiţionată. Situaţia asta îmi aminteşte de faimoasa istorioară despre Epimenide, care era cretan şi care a afirmat că "toţi cretanii sunt mincinoşi". Dilema în legătură cu el este următoarea: oare Epimenide, care e cretan, minte sau spune adevărul? Suntem atât de deprinşi cu situaţiile "sau/sau" — adică situaţiile clar polarizate — încât un paradox ne derutează. Suntem încurcaţi ori de câte ori auzim pe cineva care spune lucruri de felul: "Dominaţi-mă!", "Ignoraţi afirmaţia făcută", "Fiţi spontan!" sau "Îmi pare rău că-mi tot cer scuze". Indiferent ce facem, suntem condamnaţi. De fapt, un paradox este o argumentaţie în care trebuie să ţineţi cu *ambele* părţi. Nu-mi rămâne decât să sper că aveţi destul "*nebun*-simţ" ca să "ignoraţi ceea ce vă spun" atunci când mă angajez în această "iraţionalitate creatoare"!

Dar paradoxul este un profesor minunat, care ne învaţă să ne depăşim modul nostru uzual de a privi lucrurile — o lecţie care dă roade foarte bogate în viaţa organizaţională. Cei mai buni lideri sunt cei

capabili să reformuleze situaţiile complexe. Modificând felul în care *percep* o problemă, ei schimbă felul în care o *văd*. Ca să înţelegeţi cum poate reformularea să contribuie la rezolvarea unei probleme, vă propun testul de inteligenţă de mai jos:

0

Ph.D

MBA

BA

L-aţi putut rezolva sau v-aţi simţit complet derutat? O dată ce cunoaşteţi răspunsul – "trei grade sub zero[1]" – problema pare extrem de simplă. Dar dacă nu reformulaţi ceea ce pare evident, este mult mai dificil de rezolvat *fără* să vi se spună soluţia.

De ce este reformularea atât de importantă? Există pe lume trei tipuri de lideri: cei care *aplică* regulile, cei care *fac* regulile şi cei care *încalcă* regulile. Şi tocmai în ultima categorie – a celor capabili să părăsească limitele regulilor existente şi să reformuleze fiecare problemă cu care se confruntă – intră liderii cu performanţe extraordinare în muncă. Richard Branson, care conduce grupul Virgin, este un asemenea lider. Un adevărat maestru al reformulărilor, el s-a arătat foarte priceput să transforme contexte în care clienţii se simţeau nemulţumiţi în situaţii pozitive. A făcut aşa ceva şi în industria transportului aerian, şi în cea a divertismentului, ca să dăm doar două exemple. Oamenii ca Branson se întreabă tot timpul: "Ce-ar fi să...?" sau "Acum încotro?". Ei ştiu cum să se ia la trântă cu concurenţii – şi le şi place. La capătul celălalt al spectrului se află liderii care aplică strict regulile, urmărind de pe tuşă tot ce se întâmplă, incapabili să recunoască o oportunitate până când nu este folosită de concurenţi.

Reformularea poate uneori să producă surprize veritabile. Iată un caz al unei femei-manager, pe care o deranja foarte mult compor-

---

[1] Grade academice (n. red.) *three degrees below zero* (în engl., în orig.) – joc generat de polisemantismul cuvântului *degree* (cu sensul de *grad de temperatură*, dar şi de *titlu ştiinţific*)

tamentul şefului ei, un om dezagreabil şi uneori chiar grosolan. După ani întregi de stres, ea şi-a spus că gata, nu mai suportă. Deşi îi plăcea organizaţia în care lucra, nu mai putea accepta să-şi irosească viaţa pentru un om pe care nu-l plăcea şi nu-l putea respecta. Sosind seara acasă, i-a spus soţului ei că vrea să-şi caute alt post. Soţul a încercat s-o facă să se răzgândească, pentru că un nou post ar fi putut însemna mutarea în alt oraş. El i-a adus aminte că locul lui de muncă este foarte bun, ca şi salariul. În plus, copiii lor se simţeau foarte bine la şcoala în care învăţau.

În ciuda argumentelor soţului, femeia s-a adresat unei agenţii de "vânători de capete", ca să afle ce posibilităţi ar exista. În timp ce discuta cu cei de acolo, ea a avut brusc inspiraţia de a-şi reformula problema, astfel încât soluţia să fie mulţumitoare pentru toţi cei implicaţi. Aşa că a schimbat macazul fără să mai stea pe gânduri: în loc să-şi prezinte propriile ei virtuţi profesionale, a început să vorbească despre calităţile fantastice ale şefului ei. I-a lăudat competenţa, a vorbit pe îndelete despre talentul lui în conducerea departamentului, a arătat ce lider magnific este. Intrigaţi de acest profil nemaipomenit, cei de la agenţie l-au contactat pe şef şi i-au oferit un post mai bun în altă companie. Iar şeful a acceptat. După ce a plecat, femeia a avut parte de o foarte plăcută promovare. Ştiind cum să-şi reformuleze problema, ea nu numai că a scăpat de şeful care îi mâncase zilele, dar i-a şi luat postul. Este clar că femeia şi-a folosit ambele emisfere ale creierului!

Am găsit în *New Yorker* o caricatură în care apare un om care discută cu pisica sa. În fundal se vede cutia cu nisip a pisicii. Omul îi spune sever pisicii: "În viaţa ta să nu mai depăşeşti limitele acestei cutii!". Din păcate, prea adesea am auzit, mulţi dintre noi, asemenea sfaturi din partea unor persoane importante şi prea adesea am respectat astfel de sfaturi. Ca urmare, se întâmplă rareori să depăşim în gândire limitele unei cutii. Dacă creştem mari auzind întruna un astfel de sfat — dacă gândirea noastră în afara limitelor este înăbuşită şi scânteia noastră creativă stinsă — începem să privim inovaţiile ca pe nişte transgresiuni şi ajungem să oferim noi înşine asemenea sfaturi. Mai rău, insistăm să le aplicăm

Pentru un leadership eficace, provocarea este de a gândi în afara limitelor cutiei.

chiar şi atunci când dorim să obţinem rezultate cu totul noi. Cu alte cuvinte, încercăm să realizăm o schimbare fără să schimbăm nimic. Pentru un leadership eficace, provocarea este a gândi în afara limitelor cutiei.

Premisa numărul 2: iraţionalitatea este ancorată în raţionalitate

Aşa cum am văzut chiar mai sus, prima premisă a paradigmei clinice este că nu întotdeauna ceea ce vezi este şi ceea ce obţii. A doua premisă este că orice comportament uman, oricât ar părea de iraţional, are justificarea lui raţională. Din conjugarea acestor două premise rezultă că *Orice comportament uman are o justificare raţională*, inclusiv propriile noastre distorsiuni perceptuale afective şi cognitive.

Să privim acum mai de aproape cea de-a doua premisă a paradigmei clinice. Aşa cum observa cu perspicacitate Ashley Montagu, "fiinţa umană este singura creatură capabilă să se comporte iraţional în numele raţiunii". Şi Sigmund Freud a văzut legăturile dintre raţiune şi iraţionalitate. De fapt, el a văzut legăturile dintre mai multe aspecte ale sufletului uman. De exemplu, el a înţeles că există o continuitate între comportamentul copilului şi al adultului, între ceea ce gândeşte omul în vis şi ceea ce gândeşte în stare de trezie, între sănătate şi patologie. Aceste observaţii au o importanţă critică pentru înţelegerea acţiunilor umane.

Recunoscând aceste continuităţi — şi urmărindu-le traseul întortocheat — reuşim să înţelegem mai bine toate formele de comportament, chiar şi cele care ne par iraţionale. Când nu înţelegem un anumit tipar comportamental la noi înşine sau la alţii, putem încerca să-i detectăm originile. Dacă reuşim să strângem suficiente informaţii directe şi contextuale, chiar şi cel mai de neînţeles comportament începe să aibă sens. Eu însumi sunt un raţionalist înfocat: cred cu tărie că există o justificare raţională pentru orice lucru pe care fiecare dintre noi îl facem (îl gândim sau îl spunem). Totuşi, *găsirea* justificării raţionale este rareori uşoară. Într-o organizaţie, ca să depistezi ce se ascunde în spatele capriciilor managerului X sau în spatele insolenţei managerului Y ar trebui să fi un adevărat detectiv. Dar dacă are un ochi perspicace şi o doză solidă de perseverenţă, orice om dotat cu

un oarecare discernământ emoţional poate să disece până la urmă aceste comportamente. În general, comportamentul iraţional este legat de *reacţiile de transfer* — reacţii care implică o anumită confuzie în timp şi spaţiu — printr-un proces asupra căruia voi insista mai mult în capitolul 4. Ca ilustrare, putem lua exemplul unui director executiv care are de rezolvat o problemă dificilă într-un timp scurt, dar ezită să-i ceară socoteala unei subalterne cu performanţe slabe. Motivul este că, în copilărie, directorul se aştepta la consecinţe neplăcute ori de câte ori trebuia să-şi înfrunte mama.

Pentru moment este suficient să spunem că reacţiile de transfer sunt o formă de *motivare subconştientă*. Multe dintre dorinţele, fanteziile şi temerile noastre se află în subconştient. Dar chiar şi aşa, bântuind în adâncuri, ele ne pot oferi motivaţii. De fapt, o bună parte din comportamentul nostru este catalizat de lucruri din afara conştientului. Multora nu le convine să audă aşa ceva, considerând că acceptarea importanţei subconştientului ar reprezenta un semn de slăbiciune. Reacţia lor este de înţeles. Faptul că ne aflăm în puterea unor părţi ale personalităţii de care nici măcar nu suntem conştienţi este de-a dreptul deconcertant. Cei mai mulţi dintre noi am vrea să avem controlul total asupra a ceea ce facem. Dar ne place sau nu, cu toţii avem anumite "necunoscute", iar provocarea cea mare este să încercăm să descoperim ce înseamnă fiecare dintre ele.

Haideţi să facem un test despre comportamentele situate în afara conştientului. Închideţi ochii. Atingeţi-vă vârful nasului cu arătătorul. E uşor, nu? *V-aţi atins* vârful nasului. Dar *cum* aţi făcut asta? Nu ştiţi cum, cel mult bănuiţi că aţi declanşat acţiunea unui mare număr de neuro-transmiţători. Întregul proces se petrece rapid şi fără implicarea conştientului.

Poeţii, romancierii şi filozofii au scris foarte mult despre importanţa proceselor subconştientului. Primul care a clădit o teorie psihologică sistematică în jurul conceptului de subconştient a fost Sigmund Freud. El a afirmat că fantasmele subconştiente — imagini la care sunt cuplate emoţii — joacă un rol central în comportamentul uman. Potrivit teoriei lui, motivaţiile conştiente duc la comportamente alese în mod conştient, la un moment dat, pe când comportamentul pe termen lung este determinat de motivaţiile subconştiente. Astfel,

multe dintre asocierile pe care le facem în legătură cu oamenii şi evenimentele cu care avem de-a face se dezvoltă în afara zonei noastre conştiente.

Chiar şi unele aspecte ale caracterului nostru — bune sau rele — pot exista în afara conştientului. Întrucât suntem echipaţi cu o structură de apărare care ne controlează gândurile şi impulsurile, s-ar putea nici să nu ajungem să ne întrezărim propriul caracter. De exemplu, s-ar putea să nu ne dăm seama că un act pe care îl comitem în mod obişnuit îi irită pe cei din jur — chiar dacă iritarea este de-a dreptul vizibilă. Dacă o asemenea orbire devine extremă, psihiatrii încep să vorbească de "tulburare de caracter". Dar cei cărora li se pune un asemenea diagnostic nu-şi dau seama că au vreo problemă. Nici nu-şi asumă vreo responsabilitate pentru aşa ceva. Dimpotrivă, se simt perfect în propria lor piele. Se spune despre ei că au un comportament *ego-sintonic*. Nu simt ei înşişi nici un disconfort, deşi sunt adevăraţi maeştri în a-i face pe cei din jur să se simtă rău. S-ar putea spune că o tulburare de caracter este un secret pe care nu ştii că-l ai. O operaţiune în afara conştientului.

Caracterul este o formă de memorie. Este cristalizarea teatrului interior al unei persoane, modul de configurare al elementelor esenţiale ale personalităţii sale. La fel ca şi un caracter sănătos, cel dereglat reflectă tot ceea ce a auzit, a văzut sau a făcut până atunci persoana respectivă. Deşi fiecare persoană este unică în ceea ce priveşte caracterul, după cum şi tulburările sunt tot unice, există totuşi şi unele similarităţi. Similarităţile tulburărilor de caracter sunt catalogate în tratatele de psihiatrie. În lucrarea *The Diagnostic and Statistical Manual of the Mental Disorders* (DSM IV) sunt enumerate 10 tipuri principale de tulburări de personalitate. Alţi specialişti au definit şi mai multe. Clasificările respective sunt folosite în evaluările, diagnosticele şi recomandările făcute celor care au diferite probleme de viaţă. Să le vedem pe cele mai uzuale categorii de tulburări, pe care le putem întâlni adesea în cadrul organizaţiei.

- **Tipul de personalitate narcisist**. Persoanele din această categorie sunt caracterizate de sentimentul grandorii, simt nevoia admiraţiei celorlalţi şi au tendinţa de a-i exploata pe cei cu care interacţionează. Un narcisist veritabil ştie cum să-i folosească pe oameni şi

chiar cum să abuzeze de ei, punând adesea în practică ceea ce ştie. Mulţi lideri — printre care unii chiar foarte buni — au în ei o urmă de narcisism.

- **Tipul de personalitate paranoid**. Persoanele de acest tip sunt deosebit de vigilente, neîncrezătoare, temătoare, atente la motivele ascunse ale celorlalţi, prudente şi alerte. Se tem în permanenţă ca nu cumva să li se joace vreo festă sau să li se facă ceva rău.
- **Tipul de personalitate obsesiv-compulsiv**. Cei din această categorie sunt foarte conştiincioşi, perfecţionişti, obsedaţi de ordine, control şi conformare. În relaţiile cu ceilalţi sunt respectuoşi, dar pot fi rigizi şi dogmatici.
- **Tipul de personalitate histrionic**. Oamenii din acest tip sunt deosebit de gregari, au un comportament teatral, sunt dornici să capteze atenţia celorlalţi, se manifestă excesiv de emoţional, dar au o putere de concentrare redusă. Leagă foarte uşor relaţii cu ceilalţi şi posedă un stil interpersonal cald. Sunt destul de egocentrici. Adesea pot fi seducători cu persoanele de sex opus.
- **Tipul de personalitate dependent**. Persoanele de acest fel sunt supuse, discrete, docile, dornice să placă. Caută întotdeauna aprobarea celorlalţi. Se tem să nu fie abandonate şi se simt lipsite de putere dacă sunt lăsate singure. Doresc pe cineva care să aibă grijă de ele. Sunt întâlnite preponderent în organizaţiile dominate de un lider patriarhal. Sunt de asemenea uşor de întâlnit în firmele familiale.
- **Tipul de personalitate depresiv**. Cei din această categorie adoptă o perspectivă mai pesimistă asupra vieţii decât ar fi normal, suferă de un sentiment al inutilităţii, nu pun preţ pe ei înşişi şi, de regulă, au o atitudine posomorâtă.
- **Tipul de personalitate schizotipal**. Oamenii de acest tip găsesc dificile relaţiile interpersonale. Fiind consideraţi adesea excentrici sau ciudaţi, din cauză că sunt suspicioşi, au un mod neobişnuit de gândire şi vorbire şi au reacţii afective nepotrivite, ei nu sunt nişte oameni comozi în societate.
- **Tipul de personalitate borderline**. Persoanele din această categorie sunt impulsive şi cu stări afective instabile. Unele dintre

ele ameninţă cu sinuciderea şi chiar încearcă în mod repetat să se sinucidă. Este tipic pentru asemenea oameni să se simtă plictisiţi, goliţi de vlagă, să se teamă să nu fie abandonaţi, să nu ştie prea clar cine sunt ei înşişi. Au tendinţa să rămână solitari şi evită relaţiile prea strânse (inclusiv cele de natură sexuală). Au un repertoriu relativ sărac pentru exprimarea afectivă şi par indiferenţi la critici şi laude; de multe ori manifestă un nivel de mânie nejustificat de ridicat.

- **Tipul de personalitate evitant**. Persoanele din această categorie manifestă comportamente similare celor din tipul de mai sus, dar într-o formă ceva mai atenuată. Aceşti oameni sunt oarecum inhibaţi în societate: ar dori să se apropie de ceilalţi, dar le este greu s-o facă. Au un sentiment al inadecvării, sunt foarte timizi şi hipersensibili la aprecierile negative primite. Din cauza nesiguranţei lor în societate, au tendinţa să fie foarte retraşi, exagerând importanţa riscurilor asociate altor acţiuni decât cele de strictă rutină în care se implică de obicei.
- **Tipul de personalitate schizoid**. Prin contrast cu persoanele din tipul de mai sus, cele din această categorie *nu doresc* să se apropie de oameni. Manifestă aparent deficituri cognitive şi afective care îi împiedică să-şi clădească relaţii strânse cu ceilalţi. Tiparul lor comportamental este sistematic detaşat, ceea ce duce la pasivitate interpersonală. Le e greu să lege prietenii, preferă contactele limitate şi distante cu oamenii şi par să fie de multe ori împotriva oricăror activităţi sociale.
- **Tipul de personalitate antisocial**. Caracterizaţi de un anumit nivel de frustrare, oamenii de acest tip au tendinţa să fie instabili şi iresponsabili şi, de regulă, nu sunt demni de încredere. Nu respectă autoritatea, încalcă regulile, iar uneori se angajează în activităţi ilegale.
- **Tipul de personalitate sadic**. Cei din această categorie se comportă adesea într-un mod abraziv, intimidându-i pe cei din jur. Caută să dobândească putere, au opinii ferme, sunt combativi, iar în relaţiile cu oamenii sunt adesea agresivi.
- **Tipul de personalitate masochist**. Persoanele de acest fel par tot timpul oprimate şi au tendinţe spre auto-denigrare ori auto-

disprețuire. Astfel de oameni manifestă tot timpul o deferență exagerată sau un sacrificiu de sine prin care arată că se simt cu totul lipsiți de valoare.

- **Tipul de personalitate pasiv-agresiv**. Celor din această categorie le este dificil să spună NU chiar și atunci când *sunt siguri* că nu vor să facă ceva: ei spun DA, după care nu acționează. Din cauza acestui comportament frustrant, de regulă ei nu au viață lungă într-o organizație. Sunt concediați sau transferați în posturile rezervate de obicei "indezirabililor".
- **Tipul de personalitate ciclotimic**. Oamenii de acest fel pot fi recunoscuți după starea lor de spirit fluctuantă. De fapt, în cazul lor tulburarea *nu* vizează personalitatea, ci starea de spirit. Când se simt excitați sau entuziasmați de ceva, starea lor poate fi foarte contagioasă.

Dar ajung oare persoanele care se încadrează într-una dintre aceste categorii la balamuc? Evident că nu. Întâlnim reprezentanți ai fiecărui tip de personalitate oriunde, în orice loc de muncă din lume (dacă ar fi să fim cinstiți, întâlnim uneori și în noi înșine câte un pic din fiecare). Și fiecare poate să ne creeze probleme. Așa cum am mai spus, aceste tulburări sunt greu de remediat, pentru că sunt ego-sintonice, adică se află la nivelul subconștientului.

Primul pas în schimbarea spre bine este *conștientizarea comportamentului disfuncțional*. Prin urmare, feedbackul este esențial. Dar chiar și atunci când oamenii își dau seama de tiparele lor comportamentale disfuncționale, schimbarea în bine nu se petrece peste noapte. Oamenii sunt dotați cu mecanisme solide de autoapărare, create de-a lungul anilor și greu de înlăturat. Aceste mecanisme de apărare sunt încă un mod de manifestare al teatrului interior al individului.

Primul pas în schimbarea spre bine este conștientizarea comportamentului disfuncțional.

Reacțiile defensive pot fi extrem de variate, de la cele mai primitive la cele mai sofisticate. Unele sunt cu totul inofensive. De exemplu sultanul turc Abdulaziz avea o reacție de apărare de-a dreptul simpatică: în fiecare dimineață se ducea, cu toate cele 170 de kilograme

ale sale, să se uite într-o oglindă specială, uşor cilindrică, în care se vedea mult mai zvelt decât era. Alte reacţii pot fi distructive, atât pentru individul respectiv, cât şi pentru cei din jur.

Majoritatea reacţiilor de apărare pot fi încadrate în câteva categorii. Lista de mai jos le prezintă în ordine, de la cele mai primitive până la cele mai sofisticate.

- **Separarea**. Individul gândeşte în termenii "eu-contra-lor". Pentru el nu există nici o zonă cenuşie, totul este ori alb, ori negru. De exemplu, consideră că oamenii din jur sunt fie cu el, fie împotriva lui. Nu există un teren neutru.
- **Proiecţia**. Individul atribuie altora, în mod fals, propriile sale sentimente, impulsuri sau gânduri pe care nu vrea să şi le accepte. Copiii îşi închipuie adesea că cei din jur simt la fel ca ei. Mai târziu, ca adulţi, simţind eventuale mustrări de conştiinţă în legătură cu faptele lor, mulţi îşi închipuie că simt dezaprobarea celor din jur. Astfel, ei proiectează propriile mustrări de conştiinţă asupra altora.
- **Anularea retroactivă**. Individul se comportă ca şi cum ar dori să-şi alunge, în mod simbolic, gândurile, sentimentele sau dorinţele negative. Comportamentul de anulare are o latură rituală, fiind caracterizat în mod tipic de acte expiatoare şi ceremoniale compulsive. Cel mai caracteristic exemplu este modul compulsiv în care se spăla Lady Macbeth pe mâini după ce l-a ucis pe regele Duncan.
- **Negarea** (sau "**denegaţia**"). Individul nu vrea să accepte unele aspecte ale realităţii externe care pentru ceilalţi sunt evidente. Negarea este un mecanism de apărare la care recurg frecvent copiii, ca să-şi izgonească sentimentele de neputinţă. Astfel ei se închipuie puternici şi bravi. De exemplu, ca să-şi nege neputinţa, un copil poate să adopte rolul lui Tarzan. Dar negarea nu se limitează doar la copii. Am văzut într-un ziar o caricatură care mi-a plăcut şi care înfăţişa un şef aşezat la birou, având în spate un grafic din care se vedea o scădere pronunţată a vânzărilor şi profitului. Textul suna cam aşa: "D-ră secretară, te rog să-mi trimiţi un ţap ispăşitor!" În mod evident, şeful respectiv nu accepta să-şi asume răspunderea pentru propriile sale acţiuni.

- **Redirecţionarea.** Individul modifică direcţia spre care se îndreaptă sentimentele sale spre o persoană care prezintă mai puţine "riscuri" decât cea asupra căreia ar dori să-şi reverse agresivitatea. De exemplu, un contabil pe care l-a mustruluit directorul se duce acasă şi se răsteşte la soţie. Aceasta strigă la copil care, la rândul lui, îi trage câinelui un şut.
- **Regresia.** Dacă tensiunea şi conflictul în care se implică sunt prea stresante, individul revine la un comportament anterior, la care renunţase, găsindu-l imatur sau lipsit de eficacitate.
- **Reprimarea** Persoanele care recurg la acest mecanism suferă adesea de pierderi scurte şi inexplicabile de memorie. Ele "uită" să facă anumite lucruri care nu sunt interesate să le facă. (Supresiunea — vezi mai jos — este un mecanism similar, dar se bazează pe un proces conştient, spre deosebire de reprimare care este subconştientă.)
- **Izolarea.** Individul separă ideile de emoţii, recurgând la izolare. Ei descompun problemele care îi deranjează în componente pe care le pot separa în mod clar de sentimente. Ca urmare, stările lor afective se "tocesc".
- **Formaţiunea reacţională.** Prin acest mecanism individul îşi substituie comportamentele, gândurile sau sentimentele pe care le consideră inacceptabile cu altele, care pot fi diametral opuse. De exemplu el poate spune în mod repetat cât de mult îşi admiră şeful, deşi în realitate îl disprețuieşte.
- **Conversia.** Conversia este transformarea unui conflict psihic într-un simptom somatic. De exemplu în situaţii de stres, unii oameni manifestă semne de suferinţă fizică. Uneori procesul duce la "avantaje secundare". De exemplu, cineva care are o soţie foarte cicălitoare poate dobândi un oarecare grad de surzenie, căreia medicii nu-i pot depista nici o cauză organică. (Deşi nu este plăcută, surzenia îl ajută pe individul respectiv să nu mai audă bombănelile soţiei.)
- **Supresia.** Individul evită în mod conştient să aibă de-a face cu problemele, dorinţele, sentimentele sau experienţele care îl deranjează. Dacă este supărat pe cineva, de exemplu, individul poate chiar să nu-şi arate supărarea.

- **Raţionalizarea.** Raţionalizarea implică clădirea elaborată a unei explicaţii convenabile dar incomplete pentru comportamentul propriu (sau pentru al altora). De exemplu, putem auzi afirmaţii de genul "Am supraîncărcat bugetul de cheltuieli pentru că aşa face toată lumea!". Dar aşa cum spunea Euripide, "isteţimea nu înseamnă înţelepciune".
- **Altruismul.** Unii oameni încearcă să-şi trateze problemele proprii oferind celorlalţi un sprijin constructiv. De exemplu un individ care a avut suficientă tărie ca să-şi învingă dificultăţile din copilărie îşi poate consuma întreaga energie, ajutându-i pe copiii aflaţi în suferinţă.
- **Umorul.** Umorul permite abordarea mai agreabilă a unei probleme dificile. Poate oferi un mod de exprimare deschisă a sentimentelor, dar fără efecte neplăcute asupra celor din jur.

Premisa numărul 3: Oamenii sunt produsul propriului lor trecut

A treia premisă a paradigmei clinice se referă la conţinutul proceselor inter- şi intra-personale: suntem cu toţii produsul propriului nostru trecut. Cum spune proverbul: "mâna care leagănă pruncul zgâlţâie întreaga lume". Cu toţii nu suntem decât rezultatul mediului în care ne-am format şi al înzestrării noastre genetice. Şi din cauza trăiniciei cu care s-a imprimat în noi tot ceea ce s-a petrecut în etapele timpurii ale vieţii, avem tendinţa de a păstra şi repeta anumite tipare comportamentale. Totuşi, cum spunea cândva filozoful danez Soren Kirkegaard, "Tragedia vieţii este că nu poţi înţelege decât ceea ce a trecut, dar trebuie să trăieşti înainte". Ne place sau nu, există o continuitate între trecut şi prezent. Dacă zgâriem coaja unui adult, descoperim sub ea un copil. Aşa cum spune un proverb japonez, "sufletul pruncului de trei ani trăieşte în omul de o sută de ani". Nu putem trăi prezentul fără să luăm seama la trecut.

Cu toţii nu suntem decât rezultatul mediului în care ne-am format şi al înzestrării noastre genetice.

Să luăm exemplul unei fetițe al cărei tată era convins de importanța formării unui caracter ferm al copilului. El credea cu tărie că tinerii nu trebuie răsfățați și că a le face pe plac înseamnă a le slăbi caracterul. Ori de câte ori fiica sa își dorea ceva foarte insistent, el ori îi oferea altceva, ori nu-i dădea nimic. Cu o asemenea educație, fetiței nu i-a fost greu să ajungă la concluzia că nu i se va putea realiza nici o dorință. Ea a învățat foarte devreme că este preferabil să nu ceară niciodată ceva și să nu-și arate niciodată dezamăgirea. În timp, aceste tipare comportamentale s-au cristalizat și s-au transformat, în viața de adult, în temelc teatrului ei interior.

Prin urmare, întrebarea este *de ce* să aplicăm paradigma clinică? Pentru că ne va ajuta să înțelegem mai bine ce presupune leadershipul. Vom cunoaște mai bine ce se petrece în jurul nostru și vom înțelege mai clar interfața dintre prezent și trecut. (Așa cum spunea T.S. Eliot, "Timpul prezent și timpul trecut sunt ambele prezente în timpul viitor. Iar timpul viitor cuprinde timpul trecut.") În plus, vom fi echipați cu un tip nou de inteligență: aplicând paradigma clinică, vom căpăta *inteligență emoțională*. Oamenii care posedă inteligență emoțională sunt mai capabili decât ceilalți să-și motiveze semenii și să se motiveze pe ei înșiși. Ei au rezultate mai bune când ajung în poziții de lideri, pentru că au o mai mare capacitate de a detecta raționalitatea din spatele comportamentului irațional.

2 Inteligenţa emoţională în lumea organizaţiei

Nu vă încredeţi în primul impuls; aproape întotdeauna este corect. CHARLES MAURICE DE TALLEYRAND

Ahab nu gândeşte niciodată, numai simte, simte, simte.
HERMAN MELVILLE

Când treceţi de la dulcii ani ai tinereţii la cei mai amari ai bărbăţiei, aveţi grijă să luaţi în călătorie cu dumneavoastră toate simţămintele omeneşti! Nu le părăsiţi pe drum, fiindcă nu vă mai puteţi întoarce să le regăsiţi! NIKOLAI GOGOL

Cercetătorii care studiază cum funcţionează creierul uman au constatat că emisfera stângă are de-a face cu vorbirea, limbajul, scrierea, logica, matematica, ştiinţa şi funcţionarea mâinii drepte. Emisfera dreaptă a creierului are de-a face cu orientarea în spaţiu, gândirea creativă, fantezia, aprecierea artelor vizuale şi a muzicii, precum şi cu funcţionarea mâinii stângi. Cu alte cuvinte, cele două emisfere ale creierului răspund de câte un mod diferit de gândire (caseta 2.1).

În general, cei dominaţi de emisfera stângă tind să aibă un stil de gândire ceva mai cognitiv, pe când cei dominaţi de emisfera dreaptă tind spre un stil mai emoţional:

- **Persoanele cognitive, dominate de emisfera stânga a creierului.** Cei care îşi folosesc mai mult emisfera stângă au tendinţa să fie mai analitici şi mai logici. Ei se ocupă mai ales de lucrurile corecte şi normale, recurg la numere, cuvinte ori simboluri abstracte şi preferă afirmaţiile la obiect în loc de generalizări. În prelucrarea

informaţiilor au tendinţa să fie mai lenţi decât cei care folosesc mai mult partea dreaptă a creierului.

- **Persoanele emoţionale, dominate de emisfera dreaptă a creierului**. Cei care îşi folosesc mai mult emisfera dreaptă au de regulă un stil mai holist, mai impresionist. În elaborarea deciziei ei acordă sentimentului un rol însemnat. Se bazează din plin pe analogii, metafore, imagini, anecdote. Fac cu uşurinţă afirmaţii generalizatoare, ceea ce denotă capacitatea lor de a prelucra informaţiile mult mai rapid. Întrucât acordă o mare atenţie celor mai subtile semnale, ei sunt foarte capabili să prelucreze mesajele nonverbale. Cu alte cuvinte, ştiu să asculte cu "urechea interioară", aşa cum obişnuia să spună psihanalistul Theodore Rejk (inspirându-se din lucrarea lui Friedrich Nietzche, *Dincolo de bine şi de rău*).

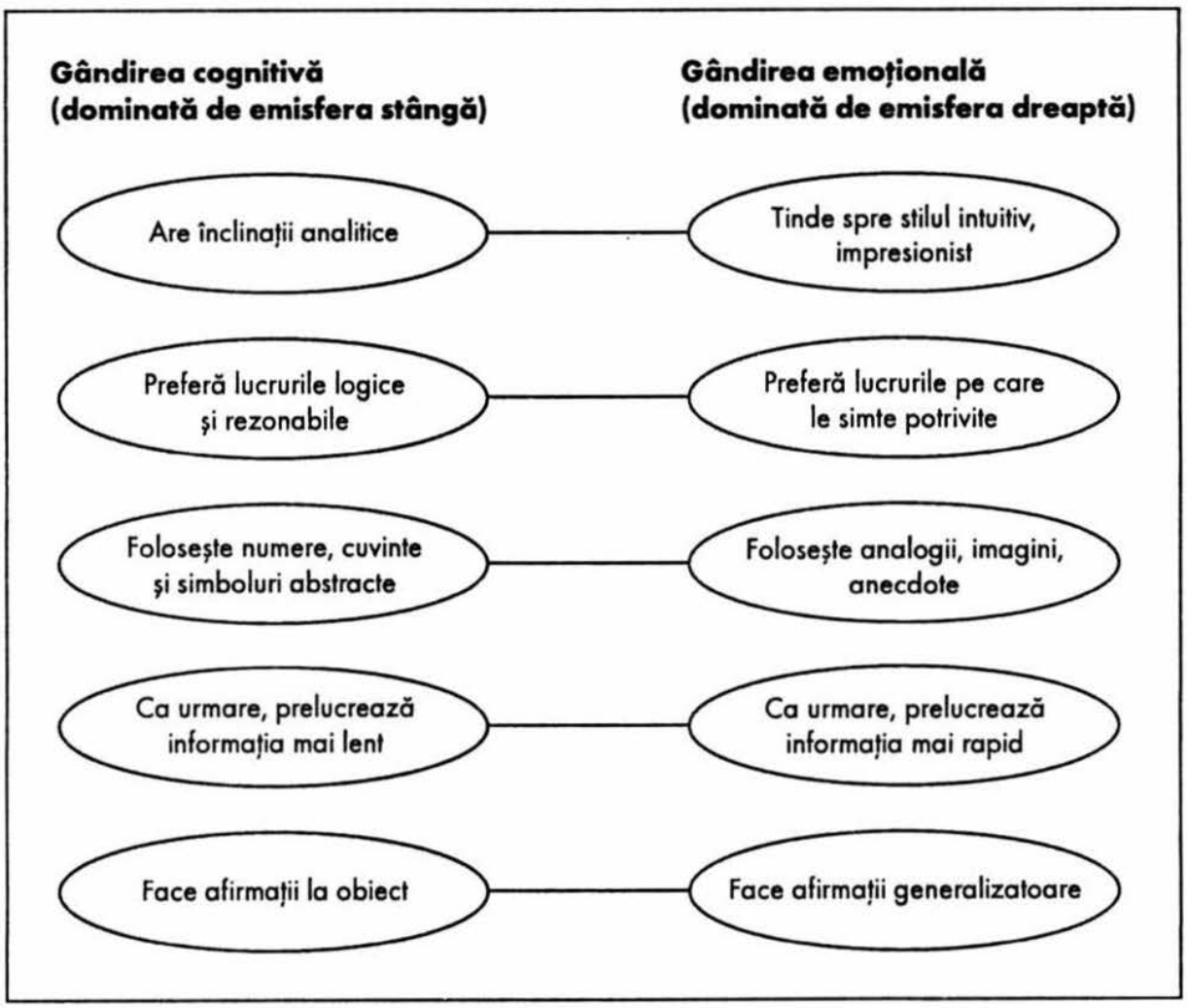
Gândirea cognitivă
(dominată de emisfera stângă)
Gândirea emoțională
(dominată de emisfera dreaptă)
Are înclinații analitice
Tinde spre stilul intuitiv, impresionist
Preferă lucrurile logice și rezonabile
Preferă lucrurile pe care le simte potrivite
Folosește numere, cuvinte și simboluri abstracte
Folosește analogii, imagini, anecdote
Ca urmare, prelucrează informația mai lent
Ca urmare, prelucrează informația mai rapid
Face afirmații la obiect
Face afirmații generalizatoare

Figura 2.1 Stilurile de gândire

Comunicarea dominată de emisfera dreaptă este prima pe care o deprindem. Este ceea ce fac copiii foarte mici ca să comunice cu părinţii lor: ei folosesc semnale foarte subtile (şi tot prin semnale subtile li se răspunde). Din păcate, în procesul de maturizare, ne *dezvăţăm* progresiv să mai folosim aptitudinile care ne vin din emisfera dreaptă a creierului. Ca urmare, pentru cei mai mulţi dintre noi, această formă de gândire şi comunicare se atrofiază. Figura 2.1 înfăţişează deosebirea dintre cele două tipuri de gândire.

În procesul de maturizare, ne *dezvăţăm* progresiv să mai folosim aptitudinile care ne vin din emisfera dreaptă a creierului.

CASETA 2.1

Ce stil de gândire preferaţi?

Citiţi fiecare dintre afirmaţiile de mai jos şi decideţi care dintre ele este adevărată sau falsă în ceea ce vă priveşte, bifând în caseta potrivită.

	ADEVĂRAT	FALS
1. Când iau o decizie, cred cu tărie că trebuie să-mi folosesc intuiţia.		
2. Înainte de a decide un plan de acţiune, analizez problema cu meticulozitate.		
3. Când argumentez ceva, recurg din plin la gesturi şi mişcări ale mâinilor şi trupului.		
4. Când iau o decizie, mă bazez mai mult pe informaţiile concrete decât pe sentimente.		
5. Îmi place să-mi prezint ideile sub forma unor imagini vizuale.		
6. Cei din jur mă consideră puţin cam visător.		
7. M-am priceput dintotdeauna la calcule.		
8. Îmi place să-mi ordonez viaţa într-un mod foarte detaliat, ca să evit astfel surprizele neplăcute.		

CASETA 2.1 — CONTINUARE

	ADEVĂRAT	FALS
9. Când dorm, am adesea vise foarte intense, dar și ziua am tendința să visez cu ochii deschiși.		
10. Matematica și științele au fost întotdeauna punctul meu forte.		
11. Oamenii îmi spun adesea că am o poziție și o înfățișare foarte controlate.		
12. Îmi place realmente să citesc poezie și literatură de ficțiune.		
13. Mă pricep foarte bine să-mi exprim ideile prin cuvinte.		
14. Îmi place să acționez din impuls, nu să fac mai întâi tot felul de planuri.		

Dacă ați bifat ca adevărate punctele 1, 3, 5, 6, 9, 12 și 14 înseamnă că gândirea dumneavoastră este dominată de emisfera dreaptă. Dacă ați bifat ca adevărate punctele 2, 4, 7, 8, 10, 11 și 13 înseamnă că vă folosiți mai mult emisfera stângă. Dacă ați bifat același număr de puncte din ambele grupuri, înseamnă că gândirea dumneavoastră nu este dominată de nici una dintre cele două emisfere.

Inteligența, ca atribut multidimensional

Nu numai că există mai multe stiluri de *gândire*: există mai multe stiluri de *inteligență*. Potrivit lui Howard Gardner, specialist în psihologia educației la Harvard, inteligența posedă șapte dimensiuni diferite, numite de el "nuanțe": spațială, kinestetică, muzicală, lingvistică, logico-matematică, interpersonală și intrapersonală (caseta 2.2). Să le analizăm pe rând.

- Persoanele cu *inteligență spațială* sunt capabile să discearnă cu rapiditate diferite tipare și forme și gândesc în imagini și figuri. Nu au nici o problemă să se orienteze în spațiu și să-și găsească

drumul într-un oraş necunoscut, pentru că pot să-şi traseze cu uşurinţă o hartă în minte. Obişnuiesc să-şi exprime ideile cu ajutorul unor schiţe, fotografii sau modele spaţiale. Foarte mulţi artişti plastici, specialişti în grafică pe computer şi arhitecţi posedă această formă de inteligenţă.

- Persoanele cu *inteligenţă fizică* (sau *kinestetică*) ştiu să-şi folosească trupul cu mare precizie. Au o bună coordonare motrice şi sunt în stare să perceapă mişcarea foarte nuanţat. Se pricep foarte bine să mimeze ori să imite cu uşurinţă gesturile şi mişcările celorlalţi.
- Persoanele cu *inteligenţă muzicală* au o ureche foarte sensibilă. Pot identifica uşor stilurile unor compozitori şi pot recunoaşte piesele muzicale. Muzica joacă un rol important în viaţa lor.
- Persoanele cu *inteligenţă lingvistică* au o mare sensibilitate pentru sensul cuvintelor. Le face plăcere să se joace cu cuvintele, învaţă limbi străine foarte uşor şi identifică imediat diferitele intonaţii.
- Persoanele cu *inteligenţă logico-matematică* au capacitatea să rezolve diferite teste de logică şi se descurcă bine cu problemele de calcul. De regulă, acestea sunt persoanele care obţin cele mai bune scoruri la testele tradiţionale de IQ.
- Persoanele cu *inteligenţă interpersonală* au o bună capacitate empatică. Înţeleg ce simt cei din jur şi se împacă bine cu ei. De asemenea, se pricep să obţină rezultate împreună şi cu ajutorul celor din jur.
- Persoanele cu *inteligenţă intrapersonală* îşi înţeleg bine propriile sentimente şi stări. În mod tipic au o viaţă afectivă foarte intensă şi îşi interpretează corect motivaţiile şi comportamentul. Pot de asemenea să fie foarte intuitive.

CASETA 2.2

Pe care dintre cele șapte nuanțe ale inteligenței o aveți?

Ce natură are inteligența dumneavoastră? Ce punctaj vă acordați pentru fiecare dintre cele șapte nuanțe ale inteligenței, în accepțiunea lui Gardner?

	SLAB							PUTERNIC	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Inteligența spațială										
Inteligența lingvistică										
Inteligența muzicală										
Inteligența kinestetică										
Inteligența logico-matematică										
Inteligența interpersonală										
Inteligența intrapersonală										

Cu cât scorul pe care vi-l acordați este mai mare la o anumită nuanță, cu atât este aceasta mai manifestă în cazul dumneavoastră. Evident că testul de mai sus este doar o încercare de diagnosticare, iar rezultatul obținut nu trebuie considerat absolut. Rețineți în plus că ultimele două dimensiuni ale inteligenței sunt destul de dificil de măsurat, nefiind suficiente testele simple, făcute cu creionul pe hârtie.

În ciuda bogăției tipurilor de inteligență din jurul nostru, cei mai mulți dintre noi dăm atenție doar componentei logico-matematice (forma de inteligență măsurată prin teste tip IQ). Aceasta este inteligența pe care o prețuim atât individual, cât și la scara societății. Și aceasta este inteligența pe care dorim s-o dobândim și s-o stimulăm la ceilalți.

Dar testele IQ nu sunt totul. Cineva care termină facultatea cu 10 pe linie poate să eşueze lamentabil în viaţă. Unii cercetători care se ocupă de dezvoltarea umană au afirmat că un scor IQ înalt contribuie cu cel mult 20% la reuşita în viaţă. Există mulţi alţi factori care acţionează asupra succesului, inclusiv norocul personal şi capacitatea de a folosi şansele neaşteptate, în afară de celelalte forme de inteligenţă.

Cineva care termină facultatea cu 10 pe linie poate să eşueze lamentabil în viaţă.

În special în privinţa conducerii organizaţiei, testul IQ nu este un bun indicator de succes. În primul rând, persoanele cu un scor IQ înalt nu iau în mod necesar cele mai bune decizii. De fapt, scorul IQ şi calităţile de lider, precum capacitatea de a lua decizii, sunt doar slab corelate. (La urma urmei, dacă un scor IQ înalt ar fi decisiv, nu v-aţi aştepta ca toţi "vânătorii de creiere" să dea buzna pe la porţile facultăţilor de matematici şi să umple toate posturile de manageri cu matematicieni?) În al doilea rând, persoanele cu un IQ înalt cad adesea în capcana "intelectualizării", străduindu-se să justifice deciziile greşite pe care le iau. În al treilea rând, persoanele cu IQ înalt se pricep atât de bine să-i critice pe cei din jur, încât preferă să facă asta în loc să caute soluţii constructive.

Pentru lumea afacerilor, *inteligenţa emoţională* – o combinaţie între inteligenţa interpersonală şi cea intrapersonală a lui Gardner – este cel puţin la fel de importantă ca şi cea logico-matematică. Un scor înalt IQ (de la *intelligence quotient*) ar trebui înlocuit cu un scor înalt EQ (de la *emotional quotient*) (v. caseta 2.3).

CASETA 2.3

Care este scorul dumneavoastră EQ (*emotional quotient*)?

Pentru fiecare dintre scenariile de mai jos, alegeţi răspunsurile care vi se par cele mai apropiate modului dumneavoastră de gândire.

1. Într-o perioadă în care simţiţi că de-abia răsuflaţi de cât de ocupat sunteţi, încercând din răsputeri să respectaţi un termen de predare foarte strâns, vă pomeniţi că unul dintre

CASETA 2.3 — CONTINUARE

cei doi șefi ai dumneavoastră intră în birou și vă cere să preluați încă o lucrare. Știți că de recomandarea acestui șef depinde însăși promovarea dumneavoastră. Ce faceți?

a) Acceptați noua lucrare, gândindu-vă să "rasoliți" cât puteți proiectul aflat în curs, de care răspunde celălalt șef.

b) Îi spuneți șefului că sunteți și-așa supraîncărcat și-i cereți să aleagă el proiectul pe care să-l abandonați.

c) Organizați o întâlnire cu cei doi șefi, ca să stabiliți prioritățile împreună.

d) Îl criticați pe șeful absent pentru că vă impune să faceți prea multe lucrări și-i spuneți celui prezent că nu puteți primi și lucrarea lui.

2. Conduceți o ședință la care participă membrii echipei dumneavoastră, în care trebuie stabilite detaliile lansării unui nou program (care a suscitat o mulțime de controverse). Între doi participanți se încinge un schimb de replici, iar unul dintre ei se întoarce spre dumneavoastră și vă spune: "Nu vreau să mai am de-a face cu acest tip!" Cum procedați?

a) Îl ignorați cu totul, acceptând incidentul ca inevitabil într-o discuție încinsă, și treceți mai departe.

b) Dați oamenilor o pauză și-l poftiți pe colegul enervat la o discuție în doi despre ceea ce l-a supărat.

c) Întrerupeți discutarea proiectului și începeți să explorați sentimentele membrilor echipei.

d) Îi spuneți colegului supărat că are un comportament nepotrivit și că nu-i veți mai tolera asemenea ieșiri.

3. Ați fost poftit la o discuție cu șeful dumneavoastră, un om cu o personalitate dominatoare. Știți că veți discuta despre noile dumneavoastră atribuții și mai știți că s-ar putea să fiți transferat într-un post la Tokio. Copiii dumneavoastră se află într-o etapă critică cu școala, iar soția are o slujbă foarte

CASETA 2.3 — CONTINUARE

interesantă. Totuşi ştiţi că un eventual refuz s-ar putea să vă dăuneze în carieră. Ce veţi face?

a) Refuzaţi oferta de promovare şi speraţi să nu se întâmple nimic rău din cauza asta.

b) Îi explicaţi şefului situaţia dumneavoastră familială şi îl rugaţi să vă înţeleagă.

c) Convins că nu aveţi nici o şansă să-l convingeţi pe şeful dumneavoastră să nu vă trimită la Tokio, vă duceţi şi vă depuneţi CV-ul la o agenţie de recrutare.

d) Iniţiaţi dumneavoastră întrevederea cu şeful, spunându-i despre un proiect foarte urgent despre care aţi auzit de la conducere şi pe care numai dumneavoastră sunteţi suficient de calificat să-l duceţi cu bine până la capăt.

Răspunsuri:

1. Problema suprapunerii lucrărilor

În cazul primului scenariu, răspunsul c) denotă cea mai mare inteligenţă emoţională. Vă aflaţi evident într-o situaţie dificilă, iar stabilirea unor reguli generale v-ar putea ajuta să vă descurcaţi mai bine cu sarcinile de serviciu. O întrevedere cu ambii şefi ca să vă puneţi la punct programul lucrărilor vă permite să vă soluţionaţi problema. Nici răspunsul b) nu este rău, pentru că l-aţi face pe unul dintre superiorii dumneavoastră să fie conştient de dificultăţile pe care le aveţi în organizarea muncii. Răspunsul d), deşi direct, nu este prea bun. Nu este înţelept să vă criticaţi un şef în faţa celuilalt, pentru că al doilea ar putea să se întrebe, la rândul lui, ce spuneţi despre el când nu-i de faţă. Răspunsul a), care arată încercarea dumneavoastră de a scăpa de un conflict, este de natură să-l nemulţumească pe şeful care v-a dat prima lucrare.

2. Angajatul supărat

Pentru scenariul al doilea, răspunsul care denotă cea mai multă inteligenţă emoţională este c), pentru că s-ar putea să existe în echipă un conflict mult mai amplu decât credeaţi. Explorând problemele, puteţi să

CASETA 2.3 — CONTINUARE

vă clarificați mai bine situația. Și răspunsurile b) și d) au unele posibilități, dar nu merg totuși prea departe, pentru că nu fac decât să indice colegului supărat, fie public, fie între patru ochi, că are un comportament inacceptabil. Răspunsul a) s-ar putea să corespundă reacției dumneavoastră instinctive, chiar dacă nu l-ați alege în mod deschis. Din păcate, dacă treceți cu vederea peste ceea ce se întâmplă nu rezolvați problemele. Este ca și cum v-ați pomeni cu o gorilă de 400 de kilograme pe cap și, dacă nu luați măsurile care se cuvin, foarte curând aceasta își va face simțită din nou prezența.

3. Postul de la Tokio

În acest caz este dificil de apreciat valoarea fiecărui răspuns. Probabil cel mai bun răspuns este b), dar în acest caz, șansele dumneavoastră de succes depind de cultura organizației și de atitudinea șefului față de problemele de carieră. Opțiunea d) este și ea utilă, cu tot machiavelismul ei: reformulând problema, l-ați putea convinge pe șef că ați fi mult mai util acasă. Opțiunea a) poate fi riscantă: în multe companii, cineva care refuză o asemenea ofertă de promovare își vede spulberate perspectivele de carieră. Opțiunea c) este cea mai defetistă, pentru că denotă o lipsă totală de speranță într-o posibilă soluție avantajoasă în compania respectivă.

O privire mai atentă asupra inteligenței emoționale

Daniel Goleman, autor de articole pe teme de științe sociale, publicate în *New York Times*, a scris în 1995 un bestseller numit *Emotional Intelligence*. El a fost cel care a atras atenția lumii asupra acestei teme, făcând din ea un subiect de discuție acceptat în organizații. De importanța ei sunt convinși tot mai mulți manageri. În prezent, stările emoționale au ajuns subiecte de pagina întâi, prin numeroasele relatări despre felul în care sunt "mișcați" oamenii. Cuvântul *emoție* vine de la latinescul *motere*, care în-

Stările emoționale au ajuns subiecte de pagina întâi, prin numeroasele relatări despre felul în care sunt "mișcați" oamenii.

seamnă "a mişca". Cu siguranţă emoţiile îi mişcă pe oameni în diferite moduri, la locul lor de muncă şi în alte laturi ale vieţii lor. Multe organizaţii s-au convins că "un strop de emoţie face uneori cât un car de fapte".

Cele trei componente principale ale inteligenţei emoţionale sunt:

1. recunoaşterea propriilor stări afective;
2. învăţarea modului în care pot fi folosite stările afective;
3. recunoaşterea şi abordarea stărilor afective ale celorlalţi.

Recunoaşterea propriilor stări afective

Autocunoaşterea este primul pas către inteligenţa emoţională. Pentru că persoanele care nu se cunosc pe ele însele ajung în cele din urmă să se cantoneze în tipare comportamentale disfuncţionale, fiind totodată incapabile să-i judece corect pe ceilalţi, auto-cunoaşterea este şi primul pas spre un leadership eficace.

O dată pe an conduc un seminar pentru managerii de nivel executiv, denumit "Provocările leadershipului: explorarea propriei inteligenţe emoţionale". La seminar participă cam 20 de manageri din conducerile unor organizaţii, majoritatea bărbaţi, iar seminarul este organizat în tranşe de cinci zile, pe parcursul unei jumătăţi de an. De multe ori se organizează una sau mai multe sesiuni de analiză cu participanţii respectivi, în anii care urmează seminarului. Dată fiind durata seminarului şi costurile de oportunitate implicate, nimănui nu-i dă mâna să discute prea mult despre vreme sau fotbal. Toţi participanţii se ocupă de lucrurile care au într-adevăr importanţă pentru ei.

Focalizarea în cadrul fiecărui seminar este pe un studiu de caz din "viaţa reală" — viaţa adusă în discuţie de fiecare participant. În timpul discuţiilor iniţiale despre sentimentele fiecăruia, se întâmplă adesea ca unii participanţi să spună ceva de genul: "Nici nu ştiu ce simt despre cutare lucru, de multe ori soţia (sau copilul, sau asistentul etc.) îmi spune ce simt!" Nu-i deloc neobişnuit ca unii participanţi la seminar să se arate atât de străini de propriile lor sentimente. Ani întregi de conformare la felul în care merg lucrurile în organizaţiile

lor îi fac să nu mai distingă între ceea ce *simt* și ceea ce cred că *se cuvine* să simtă. Când contează mai mult ceea ce "se cuvine", oamenii respectivi încep să fie dominați de un *eu* fals, devenind o caricatură a "managerului perfect". Un *eu* fals este ca soțul luat la cumpărături de soție și pus să probeze un costum. După ce se uită în oglindă, acesta întreabă: "Dragă, tu ce părere ai, crezi că-mi place costumul ăsta?" Pentru că ființa reală se diminuează pe măsură ce *eul* fals capătă proeminență, unul dintre obiectivele seminarului meu este să-i ajut pe participanți să-și elimine distorsiunile cognitive și afective, devenind liberi să interpreteze corect lumea din jurul lor, să-și recunoască propriile sentimente și să le utilizeze cu eficacitate. Pe scurt, seminarul îi ajută să-și crească inteligența emoțională. Astfel, cuvintele săpate în piatră la intrarea templului lui Apollo din Delphi, "Cunoaște-te pe tine însuți!", sunt și firul roșu care străbate seminarul meu despre leadership.

A învăța cum pot fi folosite stările afective

Următorul pas în dezvoltarea inteligenței emoționale presupune a învăța cum ne putem folosi emoțiile. Aceasta presupune să învățăm să ne luăm în seamă și să ne ocupăm de întregul spectru de sentimente (chiar dacă nu ne convine ce dezvăluie unele dintre ele despre noi înșine). Dacă învățăm de unde să apucăm procesele respective, aflăm cum să le folosim în urmărirea unui scop. Cu alte cuvinte, învățăm cum să ne motivăm.

Capacitatea de a-și reglementa propriile sentimente — sau ceea ce am putea numi auto-reglemetarea stării de spirit — are o importanță critică pentru lider. Așa cum spune un proverb coreean, "Dacă tragi un șut unui bolovan, pe *tine* te doare piciorul!" Liderii care nu știu cum să-și stăpânească stările afective — de exemplu cei pe care mânia îi face distructivi pentru ei înșiși sau pentru cei din jur — pot crea efecte în cascadă care se propagă până departe în organizație. La unul dintre seminarele mele despre leadership, un participant era extrem de afectat de faptul că fusese rugat de mai mulți dintre subordonații lui să se abțină să mai trântească telefoanele când se enerva! Efectele pe care le poate avea asupra întregii organizații un

comportament scandalos pot fi şi de durată, şi de mare întindere. Prin urmare, liderii trebuie să-şi recunoască sentimentele de frustrare, mânie sau amărăciune şi să înveţe să le "metabolizeze" într-un mod constructiv, în loc să se mulţumească să reacţioneze doar din impuls. Când se simte învăluit de un asemenea sentiment liderul poate cere, de exemplu, o scurtă pauză în discuţie sau îi poate ruga pe interlocutori să-i acorde câteva minute, ca să-şi revină.

Recunoaşterea şi abordarea stărilor afective ale celorlalţi

Următoarea fază în dezvoltarea inteligenţei emoţionale presupune a învăţa să recunoaştem şi să folosim stările afective ale celorlalţi. Aptitudinea de a fi empatic – adică de a înţelege ce simt cei din jur – poate fi predată şi poate fi însuşită. Liderilor cu o fire foarte egocentrică le vine foarte greu să intre în pielea altcuiva. Ei nu-şi pot imagina deloc cum arată lumea văzută cu ochii altcuiva. Dar o dată dobândită o asemenea aptitudine, ea le permite liderilor să folosească stările de spirit ale celor din jur, influenţându-i astfel pe cale afectivă.

În timp ce scorul IQ al unei persoane se modifică relativ puţin după anii adolescenţei (deoarece creşte nivelul inteligenţei "cristalizate", care reflectă acumularea de lucruri învăţate, şi scade în schimb cea "fluidă", bazată pe memoria pe termen scurt, gândirea abstractă şi procesele intelectuale rapide), scorul EQ poate să se mărească de-a lungul întregii vieţi. Chiar dacă facem numai aceşti paşi de bază în cele trei arii pe care le-am menţionat mai sus – recunoaşterea propriilor stări afective, folosirea lor şi acţionarea asupra stărilor afective ale celorlalţi – reuşim să ne creştem propria inteligenţă emoţională. Tot ce mai trebuie să facem este să ne ocupăm de aptitudinile esenţiale aflate la baza EQ-ului nostru.

Șlefuirea aptitudinilor esențiale ale inteligenței emoționale

Trei dintre aptitudinile esențiale pentru inteligența emoțională sunt *ascultarea activă, interpretarea comunicării nonverbale* și *interpretarea spectrului larg al stărilor afective.*

Ascultarea activă

Există un proverb care spune: "Avem două urechi și numai o singură gură, așa că putem asculta de două ori mai mult decât rostim." Există multă înțelepciune în această afirmație: cei mai mulți dintre noi am avea numai de câștigat dacă am vorbi mai puțin și am asculta (*într-adevăr* am asculta) mai mult.

Cei mai mulți dintre noi am avea numai de câștigat dacă am vorbi mai puțin și am asculta mai mult.

Un element-cheie în dezvoltarea inteligenței emoționale este ceea ce se numește în mod uzual "ascultarea activă". Acest tip de ascultare înseamnă mult mai mult decât pur și simplu a aștepta în tăcere rândul la replică. Este tipul de ascultare pe care psihoterapeuții îl consideră instrument de lucru: ei își ascultă interlocutorul cu o atenție totală, încercând să determine sensul complet al spuselor acestuia (ca și al lucrurilor lăsate nerostite).

Nu așa îi ascultăm, cei mai mulți dintre noi, pe ceilalți, acasă în familie sau la locul de muncă. Cercetătorii care studiază modurile de comunicare au descoperit că majoritatea oamenilor pot rosti circa 125-150 de cuvinte pe minut, în timp ce mintea are capacitatea de a recepționa și prelucra între 750 și 1200 de cuvinte pe minut. Probabil că tocmai acest dezechilibru face din noi niște ascultători atât de slabi: mintea noastră folosește timpul rămas ca să "hoinărească".

Hoinăreala minții este unul dintre simptomele cele mai *puțin* supărătoare ale ascultării incorecte. Unii oameni încearcă să-și mai rezolve din probleme în timp ce-și ascultă interlocutorul — trimit un e-mail, termină ceva de scris, vorbesc la telefon, adică tot felul de

lucruri pe care le-ar putea lăsa pe mai târziu. Alţii se dedau la ceea ce s-ar putea numi "pseudo-ascultare": se prefac că ascultă, îşi privesc interlocutorul drept în ochi, dau din cap la momentele potrivite, dar se gândesc la cu totul altceva. Evident că aud ce li se spune, dar *nu ascultă*. Înregistrează informaţiile primite, dar pentru că sunt preocupaţi de propriile lor probleme, nu se străduiesc să înţeleagă sensul spuselor. Alţi oameni nu au răbdare ca interlocutorul să-şi limpezească gândurile şi să-şi formuleze spusele, ci îl întrerup ori de câte ori le trece ceva prin cap. În sfârşit există şi alţii, care sunt atât de preocupaţi de propriile lor gânduri încât aud doar ceea ce doresc să audă — o formă de ascultare din care nu afli nimic nou.

Prin contrast, cei care ştiu să asculte activ participă cu totul la ceea ce li se spune. Asta nu înseamnă totuşi că stau tăcuţi până când interlocutorul termină tot ce are de spus. Din când în când ei reformulează pe scurt ceea ce li se spune, ca să se asigure că au înţeles corect, de exemplu: "Din câte înţeleg, dumneavoastră îmi spuneţi că..." sau "Cu alte cuvinte, părerea dumneavoastră este că..." De asemenea, ascultarea activă înseamnă a reflecta la implicaţiile spuselor interlocutorului, prin comentarii de tipul: "Ce înţelegeţi prin..." sau "Afirmaţi acest lucru pentru că..." Interlocutorul trebuie stimulat să spună mai mult prin întrebări de tipul: "Şi ce s-a întâmplat apoi, mai puteţi să-mi daţi amănunte?" sau "Puteţi să-mi mai relataţi despre dificultatea în care v-aţi găsit atunci?" Un bun ascultător încearcă să afle şi sentimentele aflate în spatele spuselor interlocutorului, stimulându-l să şi le dezvăluie prin comentarii de tipul: "Dacă eu aş fi fost în situaţia asta, m-ar fi deranjat foarte tare"; ori "Probabil că v-a plăcut foarte mult când vi s-a spus asta"; sau prin întrebări: "Ce aţi simţit în momentul respectiv?" (caseta 2.4).

CASETA 2.4

Știți să fiți un ascultător activ?

Răspundeți cu da sau nu la următoarele întrebări.

	DA	NU
■ Îl lăsați pe interlocutor să termine ce are de spus fără să-l întrerupeți?		
■ Puneți întrebări dacă nu vă e prea clar ceva din ce vi se spune?		
■ Sunteți atent la ce vi se spune, privindu-vă interlocutorul drept în ochi?		
■ Primiți cu mintea deschisă și fără prejudecăți ceea ce vi se spune?		
■ Sunteți atent la mesajele non-verbale?		
■ Reformulați din când în când pe scurt spusele interlocutorului, ca să verificați dacă le-ați înțeles corect?		
■ Vă gândiți la implicațiile spuselor interlocutorului, confirmându-i că l-ați înțeles?		
■ Vă străduiți să interpretați corect sentimentele aflate în spatele spuselor interlocutorului?		

Dacă v-a fost greu să răspundeți cu **da** la aceste întrebări, s-ar putea să aveți unele probleme cu ascultarea. Dar indiferent dacă ați răspuns afirmativ sau negativ, ar fi bine să discutați despre ele cu cineva apropiat, care v-a urmărit în timpul ascultării unor interlocutori.

A asculta "cu ochii"

Un proverb turcesc spune: "În loc să deschizi gura, deschide ochii!". Urmând acest sfat, un bun ascultător trebuie să știe să primească și să interpreteze mesajele nonverbale, adică să urmărească atent limbajul gesturilor celorlalți, fără însă să scape din vedere că interpre-

tarea gesturilor depinde şi de contextul cultural. De exemplu, în culturile vest-europene un bun ascultător se străduieşte să-şi privească interlocutorul drept în ochi. Despre cei care nu fac asta se spune de regulă că ar avea ceva de ascuns. În alte ţări, precum Japonia, Coreea, Taiwan sau India ori în Orientul Mijlociu, contactul vizual insistent poate fi considerat un gest agresiv. Printre alte gesturi acceptate în culturile vestice se numără aprobatul din cap la diferite intervale sau înclinarea corpului către interlocutor.

Capacitatea de a urmări cu atenţie comunicarea nonverbală este o componentă importantă a ecuaţiei inteligenţei emoţionale. Expresiile feţei, gesturile, scăpările verbale – toate acestea joacă un rol însemnat în comunicare. Unele mişcări subtile sunt interpretate chiar inconştient. De exemplu, să presupunem că vă aflaţi la masă cu o colegă, iar aceasta are o firimitură de mâncare lipită în colţul gurii. Evident că-i puteţi spune direct să se şteargă la gură. Dar aţi arăta mai mult tact dacă v-aţi lua şervetelul şi v-aţi şterge *dumneavoastră* colţul gurii, în timp ce-o priviţi direct în faţă. Este foarte probabil că va face şi ea la fel. Semnalul şi reacţia sunt atât de subtile, încât dacă v-aţi întreba colega de ce s-a şters la gură, probabil că nici n-ar şti ce să vă răspundă.

Capacitatea de a urmări cu atenţie comunicarea nonverbală este o componentă importantă a ecuaţiei inteligenţei emoţionale.

Un alt exemplu de comunicare nonverbală, cu care ne întâlnim cu toţii, se bazează pe puterea privirilor. Dacă doriţi să atrageţi atenţia cuiva adâncit într-o discuţie în partea opusă a unei încăperi, este suficient să fixaţi cu privirea persoana respectivă. Este foarte posibil ca aceasta să "simtă" că o priviţi şi să se întoarcă spre dumneavoastră.

Interpretarea spectrului stărilor afective

În afară de ascultarea activă şi interpretarea mesajelor nonverbale, un alt instrument important din repertoriul inteligenţei emoţionale este capacitatea de a interpreta şi de a folosi stările afective proprii, dar şi pe ale altora. În timp ce multă lume consideră că este uşor de

CASETA 2.5

Cât de larg este spectrul emoțiilor dumneavoastră?

1. Ce vă face să vă mâniați? Gândiți-vă la ultima dată când v-ați supărat foarte rău. Cum ați făcut față situației respective? Ați fi putut acționa altfel, eventual mai bine?
2. Ce anume vă face să vă întristați? Puteți relata incidente care v-au întristat? Cum ați făcut față situațiilor respective?
3. Ce anume vă face să vă simțiți rușinat? Descrieți câteva situații în care v-ați simțit rușinat.
4. Ce anume vă face să vă simțiți fericit? Puteți descrie situații în care ați fost fericit?

Scrieți-vă răspunsurile și reflectați la ele. Vă vor spune câte ceva despre cum vă interpretați emoțiile și despre cât de bine vă înțelegeți viața afectivă.

făcut distincție între stări precum mânia, mâhnirea sau anxietatea celorlalți, alții sunt de-a dreptul orbi chiar și față de nuanțele propriilor lor sentimente. Unii oameni nu au nici cea mai vagă idee despre ceea ce se află în propriul lor suflet (caseta 2.5).

Există câte o latură pozitivă și una negativă pentru toate stările afective. Să luăm de pildă mânia — una dintre așa numitele emoții negative. Chiar dacă de multe ori îi înstrăinează pe cei din jur, blochează autoanaliza și produce stres fizic, mânia are și o funcție de protecție, acționând în favoarea stimei de sine: îi oferă individului justificări morale și îl motivează să acționeze. Și mâhnirea are două fațete: pe de o parte îi creează individului o stare foarte neplăcută, blochează luarea de măsuri realiste și eficace și crește riscul îmbolnăvirii. Pe de altă parte, îl face pe individ să se retragă puțin și să-și reevalueze viața. Sentimentul de rușine — indiferent ce anume îl provoacă — poate forța individul să intre în acțiune, să nu mai amâne și să facă ce are de făcut. Rușinea îl poate impulsiona, făcându-l să acționeze. Din păcate, rușinea poate duce și la o stare de pasivitate și autocompătimire.

Şi emoţiile aşa-zis pozitive pot avea o faţetă bună şi una rea. Sunt plăcute, promovează bunele relaţii cu cei din jur, stimulează spiritul de aventură care-l motivează pe individ să exploreze necunoscutul. Toate aceste efecte sunt pozitive şi binevenite. Dar există şi efecte negative: emoţiile pozitive pot aduce cu ele scăderea precauţiei în asumarea riscurilor ori aşteptări nerealiste, generatoare de decepţii.

Pentru a maximiza efectele pozitive ale emoţiilor şi a le minimiza pe cele negative, trebuie să învăţăm să ni le recunoaştem fără greş şi să le exprimăm în mod constructiv.

Pentru a maximiza efectele pozitive ale emoţiilor şi a le minimiza pe cele negative, trebuie să învăţăm să ni le recunoaştem fără greş şi să le exprimăm în mod constructiv. Iar ca lideri, trebuie să-i ajutăm şi pe cei care ne urmează să facă aceste lucruri.

Cum folosim aptitudinile esenţiale ale inteligenţei emoţionale?

Din experienţa mea am observat că oamenii care posedă o mare inteligenţă emoţională:

- sunt capabili să-şi creeze relaţii interpersonale mai puternice;
- se pricep mai bine să se automotiveze şi să-i motiveze pe cei din jur;
- sunt mai proactivi, mai inventivi şi mai creativi;
- au performanţe mai bune ca lideri;
- funcţionează mai bine sub presiune;
- fac faţă mai bine schimbării;
- sunt mai împăcaţi cu ei înşişi.

Cu cât cineva se află pe un nivel mai înalt în organizaţie, cu atât este mai important să posede inteligenţă emoţională (şi cu atât mai puţin importante devin aptitudinile sale tehnice). Deşi iniţial oamenii sunt de regulă angajaţi mai ales pentru aptitudinile şi cunoştinţele lor tehnice, de îndată ce urcă pe scara ierarhică spre posturile de condu-

cere din organizație, elementul care le decide succesul în carieră începe să fie inteligența lor emoțională. De multe ori eșecurile suferite de unii tocmai la vârful organizației au drept cauză lipsa inteligenței emoționale. Empatia, discernământul și autocunoașterea sunt factori majori în dezvoltarea carierei (caseta 2.6).

CASETA 2.6

Cum vă apreciați propria inteligență emoțională?

Răspundeți la următoarele întrebări notând între 1 (slab) și 10 (foarte bun). Dacă puteți, rugați pe cineva apropiat să răspundă la întrebări pentru dumneavoastră, pentru a vă contracara eventualul subiectivism.

	SLAB							PUTERNIC	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Cât de bine reușiți să înțelegeți pozițiile celorlalți, privindu-i din perspectivele lor?
- Cât de sensibil sunteți la sentimentele celorlalți?
- Legați cu ușurință prietenii?
- Acceptați să vă exprimați sentimentele de față cu alții?
- Vă pricepeți să aplanați conflicte?
- Vă puteți adapta cu ușurință comportamentul în funcție de situație?
- Reușiți prin comportamentul dumneavoastră să-i faceți pe cei din jur să vă trateze cu căldură?
- Percepeți impactul pe care îl aveți asupra celorlalți (chiar când aceștia nu-și manifestă nici o reacție)?

CASETA 2.6 — CONTINUARE

	SLAB							PUTERNIC	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

- Când sunteţi confruntat cu o situaţie foarte confuză îi puteţi face faţă?
- Vă descurcaţi bine cu cei care vă pun întrebări despre viaţa dumneavoastră personală?
- Cât de bine reuşiţi să-i găsiţi pe cei care v-ar putea ajuta la nevoie?
- Reflectaţi în mod obişnuit la propriile dumneavoastră acţiuni?

Dacă şi punctajul dumneavoastră, şi cel pe care vi-l acordă cineva din anturaj este mare, aveţi noroc: se pare că aveţi un scor EQ mare. Dacă nu, înseamnă că trebuie să faceţi ceva efort ca să vă îmbunătăţiţi performanţa în acest domeniu esenţial. Fiţi atent în mod special la diferenţa dintre punctajul pe care vi l-aţi acordat singur şi cel acordat de cei din anturajul dumneavoastră. Dacă este mare, înseamnă fie că vă vedeţi altfel decât sunteţi în realitate, fie că transmiteţi celor din jur o impresie incorectă despre dumneavoastră[1].

Din ce-am discutat până acum, rezultă că a avea un EQ ridicat nu înseamnă doar a fi simpatic. Nu înseamnă nici a lăsa frâu liber tuturor sentimentelor. Înseamnă a privi cu realism atât propria persoană,

[1] Insist din nou asupra faptului că toate chestionarele din această carte au doar o utilitate limitată pentru măsurarea inteligenţei emoţionale. Foarte mulţi dintre factorii relevanţi pentru inteligenţa emoţională ţin de capacitatea senzorială (adică de simţul tactil, auz, miros), aşa că nu pot fi determinaţi cu ajutorul unor chestionare de acest tip. În plus, intervine şi aşa numitul "factor al dezirabilităţii sociale", care afectează rezultatele chestionarului: oamenii nu răspund sincer la întrebări, ci într-un mod care să-i prezinte aşa cum le-ar plăcea să fie percepuţi de lumea din jur. (n.a.)

cât şi pe ceilalţi, a accepta umanitatea cu toate dimensiunile ei atât de variate, a folosi emoţiile în mod corespunzător. Răsplata pentru inteligenţa emoţională este considerabilă: un scor EQ mare ne ajută să luăm decizii mai corecte, să fim mai realişti şi să ne ferim de dezamăgiri în relaţiile cu ceilalţi.

Extremele emoţionale: managementul "toanelor"

Aptitudinea în gestionarea emoţiilor este esenţială pentru un lider. Interesant este că a exprima prea puţine emoţii este tot atât de problematic ca şi a exprima prea multe. Este la fel de neplăcut să ai de-a face cu cineva rece ca peştele sau cu cineva furios ca tigrul. Şi totuşi foarte mulţi oameni se situează în preajma uneia dintre aceste extreme — sau a ambelor. Asupra celor din jur, impactul comportamentelor extreme — sau al toanelor neaşteptate — poate fi imens.

Aptitudinea în gestionarea emoţiilor este esenţială pentru un lider.

Gândiţi-vă un moment la personajele de mai jos. Ce au ele în comun (în afară de faptul că au fost lideri, că sunt bărbaţi cu toţii şi că sunt deja morţi?):

- Regele Saul
- Martin Luther
- Teddy Roosevelt
- Benito Mussolini
- Winston Churhill
- G-ral George Patton

Cu toţii au avut tendinţa de a-şi exprima emoţii extreme. Din punct de vedere clinic, cu toţii au manifestat unele simptome bipolare, cu severitate foarte variabilă (după cum şi cu manifestări sau consecinţe foarte variabile). Asemenea tulburări bipolare, care rămân adesea nediagnosticate (ceea ce ar trebui să ne îngrijoreze, având în vedere

rata înaltă a sinuciderilor provocate de ele), sunt foarte frecvente în lumea organizaţiilor, în special în formele mai uşoare, de tipul hipomaniei sau ciclotimiei (vom reveni asupra lor mai încolo).

Cam 25% din populaţie ajunge la un moment dat pe parcursul vieţii să sufere sub o formă sau alta de o asemenea tulburare. Depresia (care este o tulburare afectivă, dar nu bipolară) este cea mai frecventă. Dintre tulburările bipolare, ciclotimia afectează 4 sau 5 persoane dintr-o sută, iar tulburarea maniaco-depresivă – cam o persoană dintr-o sută. Ultima este cea mai periculoasă, pentru că 15% dintre maniaco-depresivii veritabili ajung la un moment dat să se sinucidă.

Eticheta de "tulburare bipolară" acoperă o varietate mare de suferinţe, mergând de la hipomanie (o stare maniacală nu prea gravă, caracterizată de hiperactivitate), trecând prin ciclotimie (caracterizată prin schimbări vizibile dar nu grave de dispoziţie, comportament şi mod de gândire) şi ajungând până la tulburarea maniaco-depresivă, o boală veritabilă şi care ameninţă viaţa individului. Elementul care îi deosebeşte pe cei care suferă de o tulburare bipolară este *ciclicitatea* dispoziţiilor lor sufleteşti: oamenii respectivi trec sistematic de la depresie sau iritabilitate la fericire sau excitare.

Persoanele cu tulburări bipolare manifestă o ciudată combinaţie de sentimente opuse: stări de bună-dispoziţie însufleţită şi scânteietoare alternând cu stări de singurătate şi melancolie. În fazele pozitive, comportamentul lor are trăsături exagerate: energie debordantă, entuziasm fără margini, sete acută de colectivitate, intensitate emoţională, un sentiment puternic al destinului, încredere nestrămutată în sine şi în propriile idei (mergând până la grandomanie), capacitate mărită de a-i convinge pe cei din jur de propriul punct de vedere, dorinţa de a merge acolo unde alţii n-ar cuteza, optimism dus la extrema exaltării, capacitate sporită de observaţie, curaj, asumarea riscurilor până la limita imprudenţei, imprevizibilitate, variaţii subtile de dispoziţie, nerăbdare, lipsă de concentrare a atenţiei (caseta 2.7).

CASETA 2.7

Ce fel de dispoziții sufletești aveți?

Răspundeți cu Da sau Nu la următoarele întrebări. Fiți cât mai sincer.

	DA	NU
■ Aveți tendința să vorbiți prea mult?		
■ Vi se întâmplă să-i solicitați pe cei din jur cu o oare-care agresivitate, astfel încât oamenii să ajungă să vă considere inoportun?		
■ Vi s-a spus vreodată că faceți glume nepotrivite sau că izbucniți în râs când nu este cazul?		
■ Vi se întâmplă să spuneți tuturor cât de bine vă simțiți când vă aflați "pe o maximă"?		
■ S-a spus vreodată despre dumneavoastră că ați fi "plin de sine"?		
■ S-a întâmplat să fiți acuzat că aveți idei "grandomane"?		
■ Cei din jur consideră că planurile dumneavoastră ar fi nerealiste?		
■ V-au acuzat vreodată cei din jur că judecați lucrurile incorect?		
■ Sunteți foarte instabil, sărind cu ușurință de la un subiect la altul?		
■ Vi se întâmplă adesea să fiți agitat în mod fizic?		
■ Vă iritați dacă lucrurile nu merg așa cum doriți dumneavoastră?		
■ Aveți tendința să fiți combativ sau certăreț?		
■ Încercați adesea să faceți mai multe lucruri în același timp?		
■ Aveți vreodată impresia că energia dumneavoastră este fără margini?		

CASETA 2.7 — CONTINUARE

	DA	NU
■ Vă mulţumiţi cu foarte puţine ore de somn?		
■ Aveţi probleme cu controlarea impulsurilor?		
■ Vi se întâmplă frecvent să vă implicaţi în indiscreţii de natură sexuală?		
■ Aveţi tendinţa să cheltuiţi mai mult decât vă puteţi permite sau să faceţi investiţii fără rost?		

Dacă aţi răspuns cu Da la multe dintre aceste întrebări (şi dacă răspunsurile dumneavoastră sunt confirmate de cei care vă cunosc), s-ar putea să aveţi unele tendinţe hipomaniacale. Dacă credeţi că aveţi probleme, ar fi bine să vă adresaţi unui specialist, care să vă ajute să vă stabilizaţi stările sufleteşti.

După cum e de aşteptat, "maximele" sufleteşti ale persoanelor cu tulburări bipolare pot fi contagioase. Un bipolar aflat pe o maximă poate fi o întruchipare a carismei: în atrage pe cei din jur, îi inspiră, îi motivează. Din această cauză, tulburările bipolare îi ajută pe cei care le posedă (sau, de fapt, care sunt *posedaţi* de ele) să ajungă în posturi de lideri. Astfel, prin însufleţirea sa ieşită din comun, prin gregaritatea sa dezinhibată, prin farmecul său, prin capacitatea de a depista punctele vulnerabile ale oamenilor şi de a le folosi, prin receptivitatea sa ascuţită atât la nivel conştient, cât şi subconştient, prin uşurinţa cu care se mişcă în societate, un bipolar aflat pe o maximă reuşeşte să creeze o dinamică interpersonală şi de grup care afectează pozitiv performanţa organizaţiei, stimulând eforturi excepţionale din partea celor din jur. Totuşi, asemenea cimpoierului din poveste, ei pot să-şi utilizeze capacitatea de lideri ca să-i călăuzească pe oamenii în direcţii greşite, pe căi care până la urmă se dovedesc prea costisitoare pentru organizaţie şi liderul ei.

Viaţa particulară a bipolarilor nu este decât rareori mai liniştită decât cea de la locul de muncă. O caracteristică a acestei tulburări este

activitatea sexuală intensă. Uneori inhibițiile sexuale firești sunt înlăturate, iar fanteziile și aventurile de această natură pot deveni obsesive. Sunt frecvente tot felul de "indiscreții" sexuale. Nu-i de mirare deci că persoanele cu înclinații hipomaniacale au adesea căsnicii turbulente, care se pot sfârși cu divorțuri. Și extravagantele financiare sunt un fapt comun, ca și abuzul de tutun sau alcool, contribuind la agravarea problemelor interpersonale. În plus, când un bipolar ajunge în starea maniacală extremă, ajunge să aibă frecvent ieșiri agresive, explozive, care îi înstrăinează pe cei apropiați. În sfârșit, el simte în orice moment amenințarea apropierii fazei depresive, în care se simte neajutorat, înlăcrimat, disperat sau melancolic, are gânduri de sinucidere, se autodisprețuiește, se autoacuză.

Dispozițiile sufletești dezvăluie lumii puțin din imaginea intimă a individului.

Dispozițiile sufletești — bune sau rele, extreme sau moderate — dezvăluie lumii puțin din imaginea intimă a individului. Dar o bună parte din ceea ce se află în sufletul nostru rămâne ascuns chiar și pentru noi înșine. Imagistica intimă care ne motivează o bună parte a comportamentului ni se dezvăluie numai dacă suntem persistenți și răbdători. Dar cum putem oare să ne identificăm această imagistică interioară și cum s-o înțelegem? Ce putem face ca să-i deslușim tema majoră?

Tema nucleului relațiilor conflictuale

Pictorul francez Eugene Delacroix a realizat un tablou care înfățișa tema biblică a lui Iacov luptându-se cu îngerul. Potrivit Vechiului Testament, cu mulți ani înainte de lupta cu pricina, Iacov reușise să obțină de la tatăl său, prin tot felul de înșelăciuni, drepturile care i se cuveneau fratelui său mai mare, Esau. Ca să scape de mânia fratelui, Iacov a fugit și s-a ascuns la un unchi de-al lui, care locuia în Mesopotamia. După un timp, Iacov s-a hotărât să se întoarcă acasă și să încerce să se împace cu fratele lui, dar era foarte îngrijorat de reacția acestuia.

Așa că i-a trimis fratelui său mai mulți soli cu daruri, iar apoi și-a trimis și soția înaintea lui, împreună cu copiii. Cu o noapte înainte

să-şi întâlnească fratele, Iacov a simţit că trece printr-o criză personală foarte serioasă. Această criză era simbolizată printr-o luptă cu un străin misterios, o creatură divină. Toată noaptea, până la ziuă, Iacov s-a luptat cu un înger, pe care nu dorea să-l lase să plece înainte de a primi de la el o binecuvântare. În cele din urmă, Iacov s-a întâlnit cu Esau, s-a împăcat cu el, după care s-a stabilit în Canaan, ţinutul lui natal.

Această poveste poate fi considerată o metaforă a forţelor conflictuale din care este clădită lumea noastră afectivă interioară – impulsurile şi mecanismele defensive (sau "defensele") primitive care se luptă cu fiinţa noastră "raţională". Fiecare dintre noi ajungem uneori să "ne luptăm cu îngerii". De fapt, cu toţii ne angajăm într-un dialog interior aproape continuu – uneori plăcut, alteori dureros. Acest dialog este parte a umanităţii noastre. Avem de reconciliat forţe interioare care ne ispitesc, care ne pun la încercare. Provocarea este să încercăm să le înţelegem. Pentru lideri, provocarea este şi mai mare.

Să ne gândim un moment la organizaţie ca la un aisberg. Când privesc o organizaţie, majoritatea colegilor mei manageri se uită la ceea ce se vede în partea de sus a aisbergului (figura 2.2). Nu sunt prea atenţi la luptele care se dau în adâncuri, ci preferă să privească doar ceea ce e uşor de văzut. Cu alte cuvinte, evită să înfrunte îngerul. Ei preferă să studieze elementele manifeste ale organizaţiei, cum ar fi misiunea, viziunea, ţelurile, strategiile, operaţiunile, definirea posturilor, activităţile, rolurile, procesele de selecţie, sistemele de control şi recompensare, sferele de control etc. Pe scurt, ei se concentrează asupra dimensiunilor mai raţionale ale vieţii organizaţionale.

Fără îndoială că şi aceşti factori sunt importanţi. Şi eu sunt atent la ei. Dar eu sunt interesat şi de lucrurile care se întâmplă în partea din adâncuri a aisbergului – de fapt sunt *mult* mai interesat de aceste lucruri. Ce fel de procese informale se petrec acolo? Care este dinamica din spatele lor? Altfel spus, care sunt variabilele "iraţionale" care compun cultura organizaţiei? Cum sunt elaborate de fapt deciziile? Printre aceste variabile se includ şi valorile esenţiale ale culturii organizaţionale, tiparele prin care se manifestă puterea şi influenţa, dinamica grupurilor, relaţiile interpersonale, reacţiile la

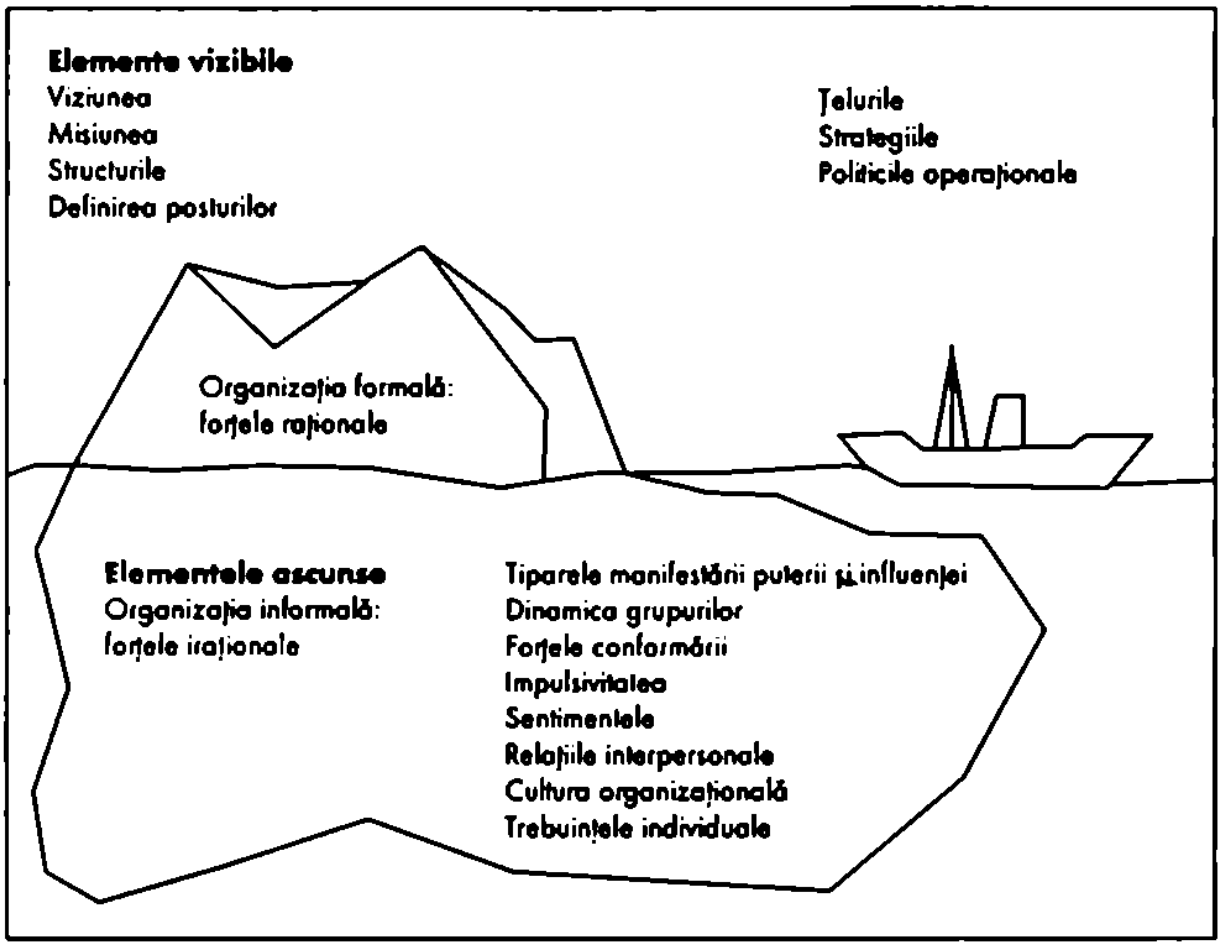

Figura 2.2 Procesele organizaționale

stres și ceea ce unii psihiatri numesc *"tema nucleului relațiilor conflictuale*[2]*"* (sau TNRC) a principalilor "deținători de putere"[3].

Conceptul de "temă a nucleului relațiilor conflictuale" i se datorează lui Lester Luborsky, un specialist în domeniul psihanalizei din Philadelphia. După părerea lui, fiecare individ posedă un anumit tipar, care stă la baza majorității comportamentelor sale. Acest tipar — asemenea unui scenariu pentru teatrul interior — înglobează convingerile noastre cele mai intime, pe care ni le formăm la o vârstă tânără pe baza mesajelor primite de la cei care ne cresc și ne formează și de la lumea înconjurătoare.

---

[2] În orig. *"Core conflictual relation theme"* sau CCRT (n. red.)

[3] În orig. *"Stakeholders"* (n. red.).

Tema nucleului relaţiilor conflictuale pătrunde în întreaga noastră viaţă personală şi se află la rădăcina tuturor dificultăţilor relaţionale de care ne lovim mereu. De asemenea, nuanţează tot ceea ce ni se întâmplă la locul de muncă. Pentru cei aflaţi în poziţii de conducere, impactul TNRC este mult mai amplu. Temele esenţiale ale "deţinătorilor de putere" determină cultura organizaţională şi calitatea proceselor ei decizionale.

Este clar că identificarea TNRC a unui lider — cu alte cuvinte, *izolarea* temei esenţiale a individului respectiv — ne ajută să înţelegem nu numai personalitatea acestuia, ci şi stilul său de muncă. Da, dar cum putem face acest lucru? Haideţi să începem prin a diseca ideea de TNRC. Pentru fiecare individ, TNRC are următoarele trei componente principale:

- *dorinţa* individului cu privire la o anumită relaţie;
- anticiparea modului în care vor *reacţiona* ceilalţi în raport cu dorinţa individului;
- reacţia *proprie* a individului la răspunsul celorlalţi, fie la nivel comportamental, fie afectiv.

Pare simplu, nu-i aşa? Dar nu e, tocmai din cauza trecutului care ne colorează prezentul. Răspunsul pe care îl aşteptăm noi de la cei din jur este colorat de propriile noastre sentimente, atitudini şi comportamente faţă de diferite persoane importante pentru trecutul nostru. (Despre acest fenomen de *transfer* vom mai discuta în capitolul 4). Dar ca şi cum n-ar fi suficient că aşteptările noastre sunt distorsionate de trecut, îi mai şi manipulăm pe interlocutorii noştri din prezent să ne răspundă conform acestora. Cu alte cuvinte, contribuim la ceea ce ne temem mai mult: transformarea aşteptărilor noastre în profeţii ce se împlinesc automat.

Ca să putem defini clar TNRC, nu-i suficient să aplicăm cele trei componente la un singur episod relaţional. Identificarea unui tipar oarecare poate fi posibilă numai studiind un număr mare de episoade. Dacă am încerca să ne izolăm propria TNRC, ar trebui să ne reamintim între cinci şi şapte episoade relaţionale relevante — episoade care să nu se fi încheiat nici prea rău, nici prea bine. Apoi, pentru fiecare episod, ar trebui să aflăm răspunsurile la trei întrebări.

- Pentru a determina prima componentă a TNRC (dorința în contextul relației respective) trebuie să ne întrebăm: ce intenții și dorințe am avut în legătură cu interlocutorul nostru? Ce principii de bază au intervenit în ecuație? Ce așteptam de la el? Ce am sperat să obținem din relația respectivă?
- Pentru a determina a doua componentă a TNRC (anticiparea reacției interlocutorului în contextul dorinței noastre) trebuie să ne întrebăm: cum am sperat să reacționeze interlocutorul în raport cu dorința noastră? Cum ne-am *temut* că va reacționa el? Ne-am așteptat să fie prietenos, ostil, închis, detașat...? (Aici, indiferent de realitatea situației, important este ce ne-am *așteptat* să obținem. Așteptările pe care le avem de la alții sunt legate strâns de modul în care privim viața: arată dacă în general suntem încrezători sau suspicioși, dacă ne simțim în control sau ne temem etc.)
- Pentru a determina a treia componentă a TNRC (reacția noastră afectivă sau comportamentală față de răspunsul interlocutorului) trebuie să ne evaluăm cu sinceritate sentimentele și acțiunile. De asemenea trebuie să stabilim în ce măsură reacționăm la răspunsul *real* al interlocutorului sau la ceea ce ne-am *așteptat* să ne răspundă. (Dacă este valabil primul caz, trebuie să determinăm dacă am contribuit și noi la răspunsul respectiv.)

Deși cele trei componente ale TNRC au o existență universală, indiferent de sexul, rasa sau vârsta individului, *conținutul* lor variază. Fiecare individ are o TNRC unică. Suntem cu toții definiți de dorința noastră centrală și de ceea ce facem și simțim ca răspuns la acea dorință: aceste lucruri ne fac unici. Totuși, există adesea și elemente comune ale diferitelor TNRC — de exemplu dorința de a fi iubiți și înțeleși, dorința de a menține distanțele și de a evita conflictele, dorința de a lovi în cineva, dorința de a realiza ceva, dorința de a-i ajuta pe alții, dorința de a ne opune ori de a fi în control, dorința de a fi noi înșine controlați și de a nu fi răspunzători pentru ce se întâmplă, dorința de a ne afirma sau de a fi independenți, dorința de a ne simți bine (caseta 2.8).

CASETA 2.8

Aflaţi-vă tema nucleului relaţiilor conflictuale!

Două teste de autoevaluare

Ca să aflaţi în ce constă TNRC în cazul dumneavoastră, trebuie să parcurgeţi două teste de autoevaluare. Primul se referă la punctele dumneavoastră tari şi slabe. Al doilea vizează conţinutul TNRC într-un mod mai direct.

PARTEA I: EVALUAREA PERSONALITĂŢII DUMNEAVOASTRĂ

A. Enumeraţi aspectele personalităţii dumneavoastră care vă *mulţumesc* cel mai mult.

B. Enumeraţi aspectele personalităţii dumneavoastră care vă *nemulţumesc* cel mai mult.

C. Care dintre aspectele personalităţii dumneavoastră vă creează cele mai multe probleme? Ce aţi dori să schimbaţi în personalitatea dumneavoastră? În ce măsură coincide evaluarea pe care v-aţi făcut-o cu observaţiile pe care le primiţi de la apropiaţi cu privire la comportamentul dumneavoastră?

D. Cum intenţionaţi să faceţi schimbările respective? Schiţaţi un plan care să conţină şi termenele până la care doriţi să efectuaţi schimbările. Pentru a vă ajuta, vă prezentăm mai jos câteva sugestii de schimbări ce vizează un număr de factori care au efect asupra bunăstării dumneavoastră.

Planul meu prevede:

1. Să construiesc relaţii mai satisfăcătoare cu partenerul meu.
2. Să devin un părinte mai bun.
3. Să rezolv anumite lucruri rămase în suspensie cu alţi membrii ai familiei mele.
4. Să devin mai proactiv în dezvoltarea carierei mele.
5. Să găsesc modalităţi de rezolvare a dificultăţilor mele financiare.
6. Să devin mai activ în societate.

CASETA 2.8 — CONTINUARE

7. Să leg prietenii noi și să le dezvolt pe cele existente.
8. Să caut în mod deliberat activitățile care îmi fac plăcere.
9. Să fiu mai atent la sănătatea mea.
10. Să întreprind niște pași care să mă ajute să-mi înțeleg mai bine lumea interioară.
11. Să găsesc căi prin care să-mi sporesc contribuția adusă societății.

După ce faceți acest prim exercițiu, veți fi mai în măsură să vă determinați propria TNRC. Ceea ce veți afla atunci v-ar putea îndemna să vă modificați planul de acțiune inițial.

PARTEA II: DETERMINAREA TNRC

Gândiți-vă la un număr de episoade în care ați avut de-a face cu o altă persoană (vă recomandăm să alegeți cam 5-7 asemenea episoade). Căutați elementele caracteristice, prezente în toate aceste episoade, referitoare la dorințele dumneavoastră, la răspunsurile pe care le-ați așteptat de la interlocutor, la reacțiile dumneavoastră față de aceste răspunsuri. Pentru că și dumneavoastră aveți, ca toată lumea, anumite mecanisme defensive, ar fi bine dacă v-ați confrunta ideile cu ale cuiva care vă cunoaște bine.

Mai întâi, pentru fiecare episod, întrebați-vă ce ați dorit, de fapt, din interacțiunea respectivă. Ce intenții ați avut, ce ați așteptat? Ce ați sperat să se întâmple?

Apoi ce răspuns ați așteptat de la persoana cu care ați avut de-a face, în raport cu dorința dumneavoastră? Care a fost cea mai mare temere cu privire la răspunsul interlocutorului?

Cum ați reacționat dumneavoastră la răspunsul interlocutorului? Ce ați spus și ce ați făcut? Ce ați simțit în timp ce răspundeați?

Cum să ne înţelegem mai bine "teatrul interior"?

Abordarea TNRC este una dintre căile prin care ne putem înţelege mai bine pe noi înşine şi impactul pe care îl avem asupra celorlalţi. Dar există şi alte metode de cunoaştere a propriului teatru interior. În cele ce urmează vom analiza două astfel de metode, una bazată pe teste (de diferite feluri), iar alta pe vise.

Teste care ne dezvăluie teatrul interior

Psihologii folosesc o mare varietate de teste, de la cele cu creionul pe hârtie, până la cele proiective, toate fiind menite să desluşească scenariul teatrului interior al individului. În multe cazuri se aplică *baterii* întregi de teste (tocmai pentru că discutarea rezultatelor fiecărui test se transformă în discuţii asupra unor teme majore din viaţa individului). Testele nu sunt totuşi o sursă de răspunsuri definitive, ci oferă doar prilejul unui dialog din care putem afla câte ceva despre motivaţiile, trebuinţele, dorinţele şi fanteziile noastre.

Orice test are şi neajunsuri. Cum am mai spus, testele de întrebări şi răspunsuri scrise pe hârtie sunt vulnerabile în faţa aşa-numitului *factor al dezirabilităţii sociale*, respectiv tendinţa oamenilor de a distorsiona rezultatele pentru a se prezenta într-o lumină favorabilă. Deşi de multe ori se face inconştient, unii oameni se pricep să depisteze unde "bate" un test şi aleg în mod deliberat răspunsurile convenabile, chiar dacă sunt false. Alţii dau răspunsuri nepotrivite pentru că se află temporar într-o stare sufletească nepotrivită, au prea multe probleme pe cap în momentul respectiv sau oricum nu-şi prea înţeleg propriile sentimente şi comportamente. Eficacitatea testelor de întrebări şi răspunsuri pe hârtie este limitată şi de simplitatea lor inerentă. Unele comportamente complexe ale individului sunt dificil de rezumat în răspunsuri de câteva cuvinte, iar eforturile de a le descrie pe scurt pot duce la incorectitudine.

Testele care nu se bazează pe întrebări cu răspunsuri multiple sau de tip adevărat/fals, ci pe interpretarea unor figuri sau pete de cer-

neală se numesc *teste proiective*. Teoria care stă la baza acestor teste este că interpretarea pe care o dă individul unei figuri sau unei pete reflectă unele elemente conștiente și inconștiente ale gândurilor, sentimentelor, temerilor, conflictelor, dorințelor și convingerilor sale. Când individul este pus să interpreteze o serie de imagini, se constată că unele teme specifice sunt preferate și se repetă. Adesea temele sunt conținute chiar în relatările făcute de individ pe marginea figurilor sau petelor pe care le privește și le interpretează.

Chiar dacă sunt mai dificil de manipulat de individ, testele proiective pot suferi unele distorsiuni din partea celui care le administrează. Acesta poate să-și proiecteze propriile fantezii asupra interpretărilor individului, contaminând rezultatele. Din perspectivă clinică, testele proiective sunt totuși mai interesante, întrucât permit o mai bună înțelegere a lumii interioare a individului.

Două dintre cele mai cunoscute teste proiective sunt TAT (de la "Thematic Apperception Test"), pus la punct de Henry Murray de la Harvard, și testul Rorschach (sau "al petelor de cerneală"), dezvoltat de psihiatrul elvețian Herman Rorschach. În testul apercepției tematice, subiectului i se arată o serie de imagini și i se cere să istorisească câte ceva pe marginea fiecăreia. Una dintre figuri înfățișează un băiat privind gânditor la o vioară. Subiectul este întrebat ce crede că face băiatul? Ce se întâmplă în legătură cu el? Poate spune o poveste despre acel băiat? La ce crede că se gândește băiatul? În ce stare sufletească crede că se află băiatul? Analizând răspunsurile subiecților, psihologul poate să discearnă temele care îi motivează și-i călăuzesc.

Testul Rorschach se desfășoară în mod asemănător. Subiectului i se arată o serie de cartoane care conțin câte o pată neregulată de cerneală și i se cere să spună la ce anume se gândește când le vede pe fiecare dintre ele. Pentru că petele de cerneală sunt neregulate, deducțiile care trebuie făcute sunt mai complexe decât în cazul testului precedent. De exemplu, un subiect care vede într-o pată un fluture dezvăluie altceva despre sine decât cel care vede o cratiță, două dansatoare sau un schelet. Apoi, ca și în cazul testului apercepției tematice, un bun psiholog poate să-și formeze o idee complexă din seria răspunsurilor primite, din care să identifice temele esențiale ale vieții interioare a subiectului.

Rolul viselor

O altă modalitate de a obţine informaţii despre teatrul interior al individului presupune analiza viselor acestuia — cele din timpul somnului şi cele visate "cu ochii deschişi".

Afirmând că visele sunt "calea regală spre subconştient", Freud simţea că ele oferă o scurtătură spre înţelegerea lumii interioare a individului. Chiar şi fără o interpretare de un fel sau altul, visele ne dezvăluie aspectele care ne preocupă mai mult. Iar de visat, visăm cu toţii. De fapt, dormim cam o treime din viaţă şi visăm cam a 12-a parte din viaţă. Pentru cei mai mulţi dintre noi, asta înseamnă că avem între 4 şi 6 vise pe noapte sau circa 1500-2000 de vise pe an.

Chiar şi fără o interpretare de un fel sau altul, visele ne dezvăluie aspectele care ne preocupă mai mult.

În timpul somnului, visele survin în intervalele de MOR, adică de "mişcări oculare rapide". În timp ce visăm, organismul este aproape complet paralizat, cu excepţia plămânilor, inimii, penisului şi ochilor, potrivit specialistului William Dement. Această pseudo-paralizie împiedică trupul să acţioneze în coerenţă cu imagistica viselor (aşa cum se întâmplă în cazul somnambulilor).

Nu toţi specialiştii sunt dispuşi să acorde mare importanţă viselor. Unii consideră că visele nu sunt altceva decât un "zgomot" aleator în sistemul nervos. Dar aşa să fie oare? Să fie conţinutul viselor doar un nonsens? Aparent, nu. Potrivit unor studii de laborator efectuate asupra somnului, scoarţa cerebrală (lobul frontal) — adică partea din creier care răspunde de limbaj, gândire, capacitatea de planificare, organizare, de activităţile conştientului — se ocupă şi de procesele visului. Implicaţia este că visele înseamnă mai mult decât doar un zgomot aleator. Mai mult, visele au o funcţie de restaurare: ne ajută să descărcăm o parte din bagajul acumulat pe timpul zilei.

Unii oameni consideră visele o prevestire a viitorului. Interpretarea pe care a dat-o Iosif din Biblie visului faraonului cu cele şapte vaci slabe şi cele şapte vaci grase nu este altceva decât un bun exemplu al acestei concepţii. S-ar putea chiar să existe aici un sâmbure de adevăr, în sensul că visele ne ajută să ne clarificăm într-o oarecare

măsură lucrurile care ne preocupă, conștient sau nu. Revenind la visul interpretat de Iosif, știm doar că seceta era un lucru frecvent în Egipt, așa că ideea de foamete era prezentă adesea în gândurile faraonului. Indiferent dacă prevestesc sau nu viitorul, visele ne arată care sunt grijile noastre majore. Visele sunt ca niște scrisori pe care ni le scriem singuri: ne atrag atenția asupra lucrurilor pe care trebuie să le luăm în seamă. Și pentru că sunt niște metafore în mișcare, visele ne grăiesc într-un limbaj care ne ajunge direct la inimă.

Dacă vrem să ne înțelegem visele, trebuie să căutăm anumite tipare. De exemplu, avem coșmaruri? Avem vise repetitive? Multe coșmaruri au o imagistică atât de convingătoare și de înfricoșătoare, încât ne trezesc din somn. Astfel, coșmarul întrerupe funcția somnului, aceea de a permite corpului să se odihnească. În același timp, visele repetitive pot fi văzute ca încercări reiterate de a învăța ceva, de a soluționa un conflict, de a ne reaminti neapărat ceva ce refuzăm să luăm în seamă în curgerea vieții cotidiene. Coșmarurile repetitive se referă adesea la retrăirea unor episoade dramatice — episoade pe care le parcurgem iar și iar, încercând să le schimbăm efectele sau să le facem față.

Visele ne pot ajuta și în procesul de creație, pentru că ne transportă într-o altă lume, o lume în care înțelegerea poate fi separată de rațiune. Visăm în imagini suprarealiste; aducem la un loc oameni și evenimente din timpuri și din locuri diferite, creându-ne o a doua lume, în care apar cele mai fantastice lucruri. Iar aceste scânteieri de creație le avem noapte de noapte! Conținutul fantastic al viselor ne demonstrează că fiecare avem în noi o doză solidă de creativitate. Întrebarea este: luăm oare în seamă aceste scânteieri de creație? Mulți dintre noi ne ignorăm cu totul lumea din vis. Unii artiști creatori țin totuși cont de imagistica fantastică pe care le-o oferă propriile vise și o folosesc. O bună parte din inspirația lor se naște din imaginile din timpul nopții.

Din păcate, mulți oameni nu-și amintesc ce-au visat (deși este sigur că visează și ei). Acest lucru este valabil pentru mulți oameni din lumea afacerilor, despre care se spune că ridică "bariere de nepătruns". Ei posedă o structură defensivă atât de eficace, încât o bună parte din imagistica viselor nu poate răzbi la suprafață, ci se spulberă

şi este uitată rapid. În schimb, despre mulţi artişti se poate spune că au "bariere permeabile". Ei nu numai că-şi amintesc visele din timpul nopţii, ci le şi folosesc în lucrările lor. De exemplu William Styron şi-a clădit cartea sa *Sophie's Choice* (Alegerea lui Sophie) pe temeiul unui vis. Robert Louis Stevenson a scris faimoasa sa poveste despre Dr. Jekyll şi Mr. Hyde în urma unui vis. Isabel Allende îşi construieşte toate nuvelele pe ceea ce visează. Şi pictorii îşi înfăţişează adesea visele în lucrările lor. Printre exemple se numără Salvador Dali, Max Ernst şi René Magritte. De fapt, Dali chiar spunea despre lucrările sale că sunt fotografii pictate de mână ale viselor. Apoi, toate filmele regizorului suedez Ingmar Bergman au fost influenţate de visele sale. "Aurul Rinului" de Richard Wagner s-a bazat tot pe un vis. Chiar şi în ştiinţă, multe descoperiri îşi au originea în visele din timpul nopţii sau din timpul zilei. Printre cele mai faimoase se numără formula inelară a benzenului (Friedrich Kekule), tabelul periodic al elementelor (Dmitri Mendeleev) şi teoria relativităţii (Albert Einstein) (v. caseta 2.9).

CASETA 2.9

Ce vă spun visele dumneavoastră?

Alegeţi-vă un vis (fie din timpul somnului, fie dintre cele "cu ochii deschişi") pe care l-aţi avut recent sau care revine din când în când. Vă puteţi gândi la un eveniment anume care declanşează acest vis? Ce sentimente aţi avut în acel vis? Ce asociaţii puteţi face în legătură cu acel vis?

Deşi întrebările de mai sus par simple, răspunsurile nu sunt nicidecum uşoare. Lăsaţi-vă mintea să hoinărească liber. Încercaţi să gândiţi asociativ. Dacă v-aţi ales un vis de noapte, încercaţi să vă aduceţi aminte dacă l-ar fi putut declanşa vreun eveniment produs cu o zi înainte. Apoi încercaţi să găsiţi semnificaţia imagisticii visului. S-ar putea să vă ia ceva timp. Interpretarea viselor seamănă destul de mult cu aranjarea pieselor unui *puzzle*: un proces foarte migălos. Dar încetul cu încetul, pe măsură ce piesele se aşează cum trebuie una lângă alta, veţi descoperi în dumneavoastră noi teritorii, iar visele vor căpăta noi semnificaţii. Descoperind povestea din spatele a ceea ce visaţi, veţi descoperi ceva nou despre dumneavoastră înşivă.

Evadare din temnița psihicului

Mulți reprezentanți ai lumii afacerilor nu dau prea multă atenție lumii lor interioare. De fapt, fac orice ca să-și ocupe timpul (cu ajutorul "mecanismelor defensive maniacale"), doar ca să se asigure că nu le mai rămâne timp pentru reflecție. Se întâmplă rareori ca o asemenea eschivare să fie *conștientă* – dar tot eschivare rămâne. Acești oameni aleargă întruna, fără să cugete nici o clipă la motivul pentru care aleargă sau locul spre care se îndreaptă. Ei ajung precum proverbiala veveriță în tambur.

Mulți dintre managerii cu care am avut de-a face sunt captivi în ceea ce s-ar putea numi o "temniță psihică". Totuși ei încearcă rareori să scape dintr-o astfel de detenție autoimpusă. Se împotmolesc în vechile lor mecanisme de interacțiune, se angajează în ceea ce psihanaliștii numesc "compulsie repetitivă", adică o nevoie intensă (și inconștientă) de a-și repune în scenă scenariile supărătoare, în speranța că, în cele din urmă, repetarea îi va scăpa de problemă. Mulți oameni altminteri foarte inteligenți se implică într-o formă de "gândire magică": ei sunt convinși că, dacă fac un lucru mereu și mereu, la un moment dat rezultatul obținut va fi altul. Ei nu percep ideea de bun-simț care străbate vechiul proverb sioux "Când descoperi că-i mort calul pe care-l călărești, cea mai bună strategie este să descaleci".

Mulți reprezentanți ai lumii afacerilor nu dau prea multă atenție lumii lor interioare.

Problema cu care se confruntă cei captivi este să-și găsească o cale de ieșire din temnița lor — să descopere alte moduri, mai bune, de a proceda. Deși pe la vârsta de 30 de ani, cam trei cincimi sau două treimi din personalitatea omului este deja cristalizată (conform estimărilor psihologilor specializați în dezvoltare), există încă loc destul pentru schimbare. *Sănătatea mintală înseamnă a avea libertatea de a decide.* Și avem cu toții, întotdeauna, libertatea de a decide. Este adevărat că teatrul nostru interior rămâne în general neschimbat — nu putem evita o oarecare "condiționare". Dar putem alege cum să reacționăm *altfel* la impulsurile noastre de bază.

Trebuie să fim, fiecare dintre noi, arhitecţii propriului nostru destin, autorii propriului nostru scenariu. Dacă-i lăsăm pe alţii să ni-l scrie, înseamnă că nu ne trăim viaţa, ci ne mulţumim să interpretăm un rol. Este mult mai bine să fim stăpânii propriei noastre vieţi. Şi putem fi – dacă acceptăm să ne deschidem în faţa posibilităţilor de schimbare.

NOTĂ LA CAPITOLUL 2

Un avertisment: Atrag din nou atenţia cititorului asupra *utilităţii limitate* a chestionarelor din acest capitol pentru determinarea nivelului inteligenţei emoţionale. Motivul este că foarte mulţi dintre factorii de care depinde inteligenţa emoţională sunt de natură senzorială (adică ţin de auz, de pipăit, de miros), aşa că nu pot fi captaţi prea uşor într-un chestionar. În plus, există aşa numitul factor al "dezirabilităţii sociale", care afectează rezultatele chestionarelor: oamenii nu răspund sincer la întrebări, ci încearcă să-şi creeze imaginea pe care doresc să le-o perceapă cei din jur.

3 Sindromul scoicii

Cei ce ştiu nu spun; cei ce spun nu ştiu. LAO TZI

Nu poţi păşi prin acelaşi râu de două ori. HERACLIT

Stridiile sunt mai frumoase decât orice religie... Nu există nimic, nici în creştinism, nici în budism, care să se compare cu altruismul generos al unei stridii. SAKI

Mica scoică ne-ar putea învăţa o mulţime de lucruri despre schimbare şi despre neclintire. În toată viaţa lor, moluştele n-au de luat decât o singură decizie existenţială, şi anume unde să se stabilească. După ce iau decizia asta, scoicile se fixează de o rocă şi acolo rămân pentru tot restul zilelor lor. Am descoperit că mulţi oameni procedează şi ei exact aşa: se împotrivesc atât de mult oricăror schimbări, încât parcă ar fi zidiţi într-un loc. Dacă un lider are această trăsătură — adică dacă suferă de ceea ce numim "sindromul scoicii" — rezultatele pot fi devastatoare pentru organizaţiile pe care le conduc (caseta 3.1).

Unii oameni se împotrivesc atât de mult oricăror schimbări, încât parcă ar fi zidiţi într-un loc.

CASETA 3.1

Aveţi simptomele "sindromului scoicii"?

Citiţi afirmaţiile de mai jos şi bifaţi, după caz, casetele cu Da, Nu sau Nu ştiu. Fiţi cât mai onest cu dumneavoastră înşivă. Sunt conştient că exerciţiul acesta este destul de dificil.

	DA	NU	NU ŞTIU
■ Prefer să păstrez cât mai mult din puterea decizională a organizaţiei			
■ Am tendinţa de a fi mai degrabă reactiv decât proactiv în modul în care iau deciziile.			
■ Am fost acuzat că aş suferi de sindromul "Nu s-a inventat la noi".			
■ Nu-mi place să fiu contrazis de oameni.			
■ Îmi pierd adesea răbdarea când trebuie să-i ascult pe cei din jur.			
■ De regulă, am dreptate în tot ceea ce fac.			
■ Nu reuşesc întotdeauna să-mi prezint clar priorităţile.			
■ Prefer să-mi păstrez pentru mine informaţiile despre operaţiunile organizaţiei şi despre situaţia ei financiară.			
■ Am tendinţa să fiu suspicios cu oamenii.			
■ Se ştie că explodez atunci când mi se aduc veşti proaste.			
■ Am obiceiul să-i împart pe oameni în două tabere, cei care sunt cu mine şi cei care sunt împotriva mea.			
■ Prefer ca oamenii să fie cât mai dependenţi de mine.			

CASETA 3.1 — CONTINUARE

	DA	NU	NU ŞTIU
■ Este o discrepanţă destul de mare între punctul meu de vedere despre viitorul organizaţiei şi punctul de vedere al altora.			
■ Când lucrurile merg prost, am tendinţa să dau vina pe alţii.			
■ Mi se întâmplă foarte des să mă simt ofensat.			
■ Îmi place să mă laud cu succesele mele în faţa celor din jur.			

Consecinţele organizaţionale ale sindromului scoicii

Sindromul scoicii este foarte comun în lumea organizaţiilor. Să vedem aşadar care este dinamica lui. O dată pe an, *Fortune* publică lista celor mai admirate companii nord-americane. Criteriile folosite la întocmirea acestei liste sunt calitatea managementului, calitatea produselor sau serviciilor, creativitatea, inovaţiile, valoarea investiţiilor pe termen lung, soliditatea financiară. Înainte de a întocmi lista finală, publicaţia analizează un grup de circa 11.000 de firme. Prima oară când s-a publicat o asemenea listă a fost în 1983.

În primul an, 1983, IBM ocupa primul loc în listă. În 1997 căzuse pe locul 102. E greu de spus exact unde anume se află în prezent, pentru că în 1998 metoda de ierarhizare s-a modificat (în prezent, companiile sunt grupate mai întâi după ramura de activitate, cu excepţia celor aflate pe primele 10 locuri). Este clar că IBM se descurcă mai bine în noul mileniu, deşi a suferit o decapitalizare drastică. Într-o cădere asemănătoare se află şi Eastman Kodak, aflată pe locul 4 în 1983 şi

ajungând pe locul 77 în 1997. Nici în prezent nu o duce prea bine, din cauza trecerii ei printr-un şir nesfârşit de restructurări. Digital Equipment Corporation este într-o cădere şi mai abruptă: a scăzut cu 386 de puncte pe aceeaşi perioadă de 14 ani. În 1999 a fost preluată de Compaq, fostul ei concurent.

Întrebarea crucială este de ce au coborât în listă aceste companii într-un mod atât de dramatic? Ce s-a întâmplat, ce nu a mers cum trebuie? Haideţi să ne concentrăm asupra uneia dintre ele şi să punem o întrebare precisă: ce s-a întâmplat la Digital Equipment Corporation (DEC)? Ce s-a întâmplat în această companie de s-a prăbuşit atât de vertiginos pe listă?

Printre problemele de la DEC se numără însăşi persoana căreia i se datorează succesul de la început, fondatorul companiei, Kenneth Olson, precum şi cultura pe care a creat-o acesta. În primii săi ani la DEC, Olson a demonstrat că un spirit de conducere eficace, capabil să fructifice momentul potrivit, poate determina viitorul unei organizaţii. Dar tot el a fost dovada că un stil eficace de conducere într-un anumit moment din viaţă poate deveni dezastruos într-altul.

Am afirmat de mai multe ori că lucrul cel mai rău care i se poate întâmpla unui lider din lumea afacerilor este să-şi vadă chipul pe coperta unei publicaţii precum *Business Week* sau *Fortune*. Un asemenea eveniment aparent fericit se dovedeşte adesea a fi primul pas spre aroganţă, urmat îndeaproape de apariţia unor prejudecăţi (denotând lipsa inteligenţei emoţionale), rigiditate, tendinţa de a căuta ţapi ispăşitori (abdicarea de la răspunderea pentru greşelile proprii) şi ruperea de realitate. Pentru că toate aceste lucruri tulbură echilibrul valorilor culturale şi al dinamicii aflate la baza culturii organizaţionale, factorii care erau odată atuurile organizaţiei devin, la un moment dat, punctele ei slabe. Aici este locul de unde putem afla paradoxul succesului: cea mai sigură reţetă a eşecului este o lungă perioadă de succese neîntrerupte. Prin contrast, eşecurile le creează oamenilor o stare de umilinţă, fiind astfel un antidot împotriva aroganţei şi un stimulent pentru o atitudine mai sârguincioasă.

Lucrul cel mai rău care i se poate întâmpla unui lider din lumea afacerilor este să-şi vadă chipul pe coperta unei publicaţii precum *Business Week* sau *Fortune*.

"Nimicit de succes", Olson, întemeietorul companiei DEC, cunoaşte prea bine acest paradox. După ce şi-a văzut poza pe coperta revistei *Fortune*, faima şi succesul i s-au urcat la cap. Deşi fusese extrem de inventiv în perioada în care a înfiinţat DEC, cu timpul a început să semene din ce în ce mai mult cu scoica. Aici nu încape nici o îndoială: Olson s-a împotmolit. Susţinea cu tărie idei învechite de dezvoltare a produselor, în timp ce în jurul lui piaţa se schimba. Cu o comportare tot mai narcisică, Olson era sigur că are toate soluţiile, aşa că a încetat să-şi mai asculte clienţii şi colegii. În anul 1977 fusese auzit făcând următoare profeţie: "Nu există nici un motiv pentru care oamenii să vrea vreodată să aibă câte un computer acasă la ei!" A început tot mai mult să se înconjoare cu sicofanţi, cu oameni care nu-i spuneau decât ce dorea el să audă. Între timp, piaţa se schîmba şi i-o lua înainte. Iar compania a reînceput să se adapteze şi să experimenteze alte valori culturale numai în momentul în care a reuşit să-l înlăture pe Olson. Dar era prea târziu ca să mai împiedice o preluare.

Să fi fost ceea ce s-a întâmplat cu Olson şi cu DEC un accident izolat? În nici un caz. Povestea lui Olson se repetă zi de zi, într-o organizaţie după alta: tot felul de lideri cad pradă sindromului scoicii. Dar ăsta să fie oare destinul unor organizaţii, să se îndrepte de la succes la eşec? Să fie declinul inevitabil? Din nou spun: în nici un caz! Totuşi, succesul poate fi păstrat numai dacă organizaţia este capabilă să se adapteze la schimbare (caseta 3.2).

CASETA 3.2

Cum vedeţi viitorul organizaţiei dumneavoastră?

Încercaţi să formulaţi câteva previziuni privind modul în care credeţi că va arăta peste trei ani compania dumneavoastră (şi contextul ei de piaţă). Care credeţi că este cel mai probabil scenariu?

ÎN PREZENT PESTE TREI ANI

- Structura organizaţională
- Competenţele sale centrale
- Stilul de conducere
- Modul în care vor colabora oamenii
- Clienţii
- Contextul pieţei

Comparaţi-vă previziunile cu ale altor membri ai organizaţiei dumneavoastră şi încercaţi să ajungeţi la un oarecare consens. Puteţi discuta şi cu oameni aflaţi în afara sferei dumneavoastră de acţiune, pentru a cunoaşte şi alte perspective asupra schimbărilor probabile.

Schimbarea paradigmei organizaţionale

Lumea din jurul nostru se schimbă. La fel fac şi organizaţiile, şi practicile adoptate de liderii lor. Pe parcursul secolului XX, multe organizaţii au luat drept model instituţii precum armata sau Biserica Catolică. General Motors a fost principalul prototip al organizaţiei "moderne" – un prototip cu o longevitate uluitoare. Cartea lui Alfred Sloan, *My Years with General Motors* ("Anii pe care i-am petrecut la General Motors"), a devenit o adevărată "biblie" pentru multe generaţii de manageri sau studenţi ai şcolilor de afaceri, predicând sistemul formelor piramidale, al organizării ierarhice, al împărţirii personalului pe departamente, al proceselor decizionale de sus

în jos, al structurilor funcţionale şi divizionale, al puterii poziţiei. Cartea lui Sloan a apărut într-un moment în care lumea era dominată de tehnocraţi, necesităţile consumatorilor erau lăsate în coada priorităţilor, condiţiile de funcţionare ale organizaţiilor erau stabile, conducerea birocratică era norma, iar conceptul de valoare asigurată acţionarilor era încă relativ necunoscut. În prezent însă, în era post-industrială a ceea ce s-ar putea numi "noua economie", au apărut noi tipuri de organizaţie. Noile prototipuri sunt mai armonizate decât predecesoarele lor cu schimbările cauzate de globalizarea organizaţiilor şi de revoluţia informaţională şi a comunicaţiilor.

Discontinuităţile produse de noua normă au făcut ca vechiul prototip de organizaţie şi de leadership să devină mai puţin relevant. În multe organizaţii create după acest prototip tradiţional, procesul decizional de sus în jos a creat un stil de conducere autocratic, o cultură birocratică, a adus opulenţă în înfăţişarea sediilor centrale şi rigiditate în proceduri şi politici. Pe măsură ce cresc, aceste organizaţii "clasice" devin tot mai puţin capabile să privească în afara lor, sunt tot mai obsedate de manevrele politice şi de jocurile de putere şi-i uită cu totul pe cei care au impact asupra existenţei lor — clienţii, concurenţii şi acţionarii. Şi, ca urmare, multe dintre ele sucombă.

Dată fiind irelevanţa tot mai pronunţată a modelului tradiţional, ajungem la întrebarea următoare: ce tip de conducere va fi potrivit pentru organizaţiile secolului XXI? Deşi discontinuităţile sunt greu de prezis, deja putem întrezări unele tendinţe. Să analizăm trei dintre ele, oprindu-ne pentru început la schimbarea mentalităţii.

De la cei trei C la cei trei I

Organizaţiile dominate de *Control*, *Complianţă* şi *Compartimentare* (cei trei C) încep tot mai mult să lase locul celor concentrate pe *Idei*, *Informaţii* şi *Interacţiuni* (cei trei I). În lumea de azi a afacerilor, oamenii şi procesele au devenit tema centrală. Întrucât în epoca cibernetică supravieţuirea companiilor depinde de atragerea unor oameni cu specializarea cea mai potrivită, personalul calificat a devenit o resursă

În lumea de azi a afacerilor, *oamenii* şi *procesele* au devenit tema centrală.

mai greu de găsit decât capitalul. E nevoie de oameni care să ştie cum să pună în practică inovaţiile strategice, care să aibă o minte întreprinzătoare, care să aibă aptitudini şi cunoştinţe bune pentru a fi lideri oriunde în lume.

Ceea ce se petrece în prezent în lumea organizaţională este o veritabilă modificare de paradigmă. Vechiul mod de gândire era concentrat pe stabilitate, avea o orientare naţională (adică *nu* internaţională), era dominat de tehnologie, era ierarhic şi cu înclinaţii autocratice. Noul mod de gândire este dominat în mod explicit de schimbare şi discontinuitate, are o orientare globală, este dominat de problemele clienţilor, are nevoie de o arhitectură structurală de reţea şi subscrie unui leadership *autoritar* – în sensul de "întemeiat pe autoritatea *profesională*" (şi pe respect) – şi nu autocratic, adică "întemeiat pe puterea poziţiei".

Această modificare de paradigmă impune crearea unei organizaţii radical diferite. Există mai multe prototipuri de astfel de organizaţii: organizaţia virtuală (formată din componente slab legate între ele), organizaţia tip "supă chimică" (în care combinaţiile dintre componente evoluează întruna) şi organizaţia tip "amoeba" (din care apar întruna părţi care se separă de întreg). Printre companiile care şi-au ales astfel de modele se numără Virgin, Southwest Airlines, Gore Associates, Oticon, Patagonia şi Goldman Sachs. În organizaţiile de acest tip, ierarhia ocupă un loc mult mai puţin important. Sunt de regulă plate şi organice, nu ierarhice şi fixe. Multe dintre ele, recunoscând că forma organizaţională le poate asigura un avantaj competitiv, şi-au conceput-o într-un mod foarte inventiv. În plus, sunt extrem de fluide şi de active. Acceptând adevărul sloganului "Ori eşti iute, ori eşti mort!", ele recunosc importanţa promptitudinii în procesul decizional.

De la contractul psihologic tradiţional la paradoxul angajabilităţii

O dată cu noua paradigmă vine şi o schimbare în ceea ce se numeşte adesea "contractul psihologic" – înţelegerea nescrisă cu privire la obligaţiile angajatului şi ale angajatorului în cadrul relaţiei lor de

muncă. În vechea paradigmă, implicaţia contractului psihologic era că, în schimbul loialităţii faţă de angajator, angajatul primea în schimb siguranţa pentru locul său de muncă, până la pensionare, precum şi o pensie bună după. Dată fiind discontinuitatea tot mai pronunţată a lumii din jurul nostru, este din ce în ce mai dificil pentru o organizaţie să-şi respecte obligaţiile implicite din contractul psihologic. De fapt, acest contract a fost atât de des încălcat, încât nici una dintre părţi nu mai pare să-i acorde vreo importanţă. Obligaţiile reciproce ale angajatorilor şi angajaţilor sunt reformulate, ca să corespundă condiţiilor din ziua de azi.

Modelul dependenţei paternale care caracteriza contractul psihologic a încetat să mai fie viabil. Noul model se plasează undeva între interdependenţă (aşa cum o definesc companiile care se luptă să supravieţuiască) şi individualism (aşa cum îl văd angajaţii care se simt trădaţi). Organizaţiile prezentului îşi protejează oamenii mult mai puţin ca înainte. Conceptul de "ocrotire corporativă" este mult mai puţin proeminent decât în trecut, oricâte planuri de sprijinire a angajaţilor ar mai exista. Cultura *hire and fire* (adică "angajează-concediază", cunoscută şi ca "managementul pe baza disponibilizării" şi întemeiată pe principiul "ori vii cu un input, ori devii tu însuţi un output") nu este încă universală, dar a devenit deja uzuală.

O dată cu dispariţia contractului psihologic, loialitatea corporativă şi-a pierdut mare parte din semnificaţie. Noile companii din era informaţiei subscriu în schimb la conceptul "angajabilităţii". Noul lor slogan este "Noi vă oferim oportunităţile, dumneavoastră vă gestionaţi cariera". Un bun cetăţean corporativ nu se mai poate aştepta la un şir constant de promovări, la capătul cărora să-l aştepte o pensie. Rezultatul este o relaţie nouă, mai "adultă" (dar totodată mai puţin intimă) între angajat şi angajator. Noua relaţie îi încurajează pe angajaţi să fructifice într-un mod cât mai activ oportunităţile de învăţare oferite de organizaţie (şi, ca un produs secundar neintenţionat al scăderii loialităţii, să caute asemenea oportunităţi şi în alte părţi).

Un proverb chinezesc spune aşa: "Dă-i omului un peşte şi-l saturi o zi. Învaţă-l să pescuiască şi-l saturi toată viaţa lui." Acest proverb ne arată paradoxul angajabilităţii: deşi organizaţiile nu-şi mai ţin oamenii strâns, îi stimulează totuşi să rămâne cu ele. Dacă noul tip de

contract psihologic pe care îl formulează o organizaţie include şi asigurarea unui nivel considerabil de instruire şi dezvoltare a angajaţilor — şi dacă angajaţii înşişi îşi iau răspunderea propriei angajabilităţi, actualizându-şi aptitudinile la un nivel care să le permită să lucreze în orice altă parte — atunci oamenii îşi cresc *de facto* siguranţa locurilor de muncă oferite de angajatorul lor. (Evident, asta e valabil numai dacă angajatorul preţuieşte angajaţii înalt calificaţi şi bine motivaţi.) La fel, o organizaţie care oferă angajaţilor o mulţime de programe de instruire şi dezvoltare profesională are mult mai multe şanse să şi-i păstreze, pentru că le creează un mediu stimulator, populat cu oameni foarte motivaţi.

Sună bine. Din păcate însă noul tip de contract psihologic care, până la urmă, îi transformă pe angajaţi în contractori independenţi, nu reuşeşte să răspundă nevoii de dependenţă care caracterizează natura umană. Dacă această nevoie nu este satisfăcută într-un alt mod, este inevitabil ca oamenii să înceapă să se simtă înstrăinaţi de organizaţia lor. Ei îşi pierd credinţa în echitatea organizaţiei. În absenţa unei manifestări autentice a grijii faţă de oameni, cinismul organizaţional şi alienarea oamenilor sporesc — ca şi instabilitatea personalului de la toate nivelurile. Dată fiind cererea tot mai mare de manageri specializaţi în tehnologia informaţiei ori în investiţiile bancare, ca şi bunăstarea asigurată de sistemul retribuirii prin pachete de opţiuni, există din ce în ce mai puţine stimulente de a rămâne într-o organizaţie lipsită de inimă. Acum mai mult ca oricând, liderii corporativi trebuie să găsească modalităţi de a-i lega pe oameni de organizaţiile lor.

Liderii corporativi trebuie să găsească modalităţi de a-i lega pe oameni de organizaţiile lor.

De la paternalismul autocratic la noile forme de leadership

Liderii din organizaţiile care au trecut prin modificarea de paradigmă îşi asumă un alt rol decât predecesorii lor. Ei nu mai sunt lideri în sensul tradiţional paternalist, autocratic. În schimb, pe lângă calitatea de director, un lider trebuie s-o aibă şi pe cea de "director de cunoştinţe", transmiţând cunoştinţele dintr-o parte a organizaţiei în alta.

Unul dintre cele mai bune exemple de astfel de lider a fost Jack Welch, fostul președinte de la General Electric. Welch și-a dat seama că marea diversitate a portofoliului firmei sale impunea ca esențială asigurarea unui transfer eficace de tehnologie și practici optime.

Un bun director trebuie să fie și un "director povestitor", care să-i inspire pe oameni prin pildele istorisite și să-i atragă în sprijinul viziunii lui. Așa cum spunea Richard Branson, afaceristul cel mai admirat de britanici, "Orice business este show-business!". Astfel, directorii trebuie să devină "actorii principali", să ofere exemple — atât în frecușurile de zi cu zi, cât și prin acte simbolice ocazionale — care să scoată în evidență temele pe care ei înșiși le consideră critice pentru viitorul organizației lor. Jack Welch le-a arătat limpede oamenilor săi care este modul său de gândire, spunându-le: "O organizație care stă cu fața la directorul ei general și cu fundul la client nu are nici un viitor".

Directorul noii organizații trebuie să fie și "director arhitect" pentru infrastructura organizației. Percy Barnevik, creatorul companiei ASEA Brown Bovery (ABB) s-a specializat în căutarea de noi metode de conducere a organizației. Când a înființat ABB (prin ceea ce a fost, la vremea respectivă, cea mai mare și mai rapidă fuzionare internațională), el a creat o organizație într-adevăr globală, cu 230.000 de angajați, 1300 de entități legale și 5.000 de centre de profit în 136 de țări. Convingerea lui fundamentală este că o organizație (și fiecare angajat al ei) trebuie să arate cea mai mare receptivitate față de cerințele clienților. A fost auzit spunând că a-i "delecta" pe clienți este ca și cum ai face amor cu o gorilă de 300 de kilograme: te oprești numai când este gata și ea. După părerea lui, apropierea de client este posibilă prin înființarea de unități mici. Astfel, el este în favoarea creării de "mici companii în cadrul unei companii mari". Ceea ce urmărește el s-ar putea numi organizația "glocală" — adică o organizație care gândește *global*, dar acționează *local*. Ca să-și stimuleze oamenii să *acționeze*, adică să nu se mulțumească doar să *gândească*, el le spune: "E preferabil să faci ceva aproximativ-corect decât sigur-greșit".

Un bun director nu numai că trebuie să fie strategul-șef al organizației, ci și "motivatorul-șef". Jorma Ollila, directorul companiei

Nokia, îndeplineşte admirabil acest rol. Ca lider al unei incredibile "debutante" multimiliardare, care s-a diversificat după ce la început nu a produs decât hârtie şi cizme de cauciuc, Ollila consideră că misiunea lui este conexiunea dintre oameni. El este "motivatorul-şef". John Chambers de la Cisco îndeplineşte un rol înrudit, cel de "director de coaching", adică de îndrumare a oamenilor. El găseşte că principala lui îndatorire este să-şi păstreze angajaţii în "ograda proprie", având în vedere mulţimea oportunităţilor de angajare care li se oferă tot timpul. Asemenea "directori de coaching" precum Chambers alocă un timp enorm instruirii şi dezvoltării angajaţilor, ajutându-i să-şi învingă anxietatea cauzată de mulţimea aspectelor stresante ale noii economii globale.

Datorită structurilor mai puţin ierarhice, mai plate şi mai organice, liderii prezentului sunt obligaţi să dea mai mare atenţie proceselor decât predecesorii lor. Aceasta înseamnă clădirea unor relaţii mai bune, crearea unor echipe inter-funcţionale. Mai mult, complexitatea organizaţiilor globale impune găsirea unor căi de simplificare şi accelerare a procesului decizional (pentru a se evita "gâtuirile" — care pot fi puse, evident, pe seama "gâtului", adică pe seama celor de sus, conducătorii organizaţiei).

Deşi este clar că pentru toate aceste procese este nevoie de liderii inovatori, mai există un mic secret pe care nu trebuie să-l scăpăm din vedere: în pofida noului interes pentru structurile de reţea şi a dispariţiei ierarhiei, organizaţiile plate au încă nevoie de un oarecare grad de autoritate şi disciplină. Nici o organizaţie nu poate funcţiona în lipsa unui set de reguli şi proceduri precizate clar. Mai mult, ierarhia este un lucru indisolubil legat de natura omenească: creatura umană nu se descurcă prea bine fără ea. Cum am mai spus şi în capitolul precedent, nu este nevoie să privim mai departe de rubedeniile noastre apropiate, primatele, ca să vedem ierarhia în acţiune (caseta 3.3).

Nici o organizaţie nu poate funcţiona în lipsa unui set de reguli şi proceduri precizate clar.

CASETA 3.3

Unde se află organizația dumneavoastră în prezent?

Acordați un punctaj mentalității celor din organizația dumneavoastră, trecând câte un X în locul în care considerați că se plasează la fiecare dintre dimensiunile de mai jos.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
■ Cei din organizația mea prețuiesc	stabilitatea										schimbările permanente
■ Cei din organizația mea au o orientare	națională										globală
■ Cei din organizația mea sunt mai interesați de	tehnologie										clienți
■ Organizația mea are tendința să fie	ierarhică										rețea
■ Cultura noastră organizațională este caracterizată de	dependență										interdependență
■ Leadershipul din organizația noastră este	autocratic										autoritar

Cu cât este mai mare ratingul acordat de dumneavoastră la o anumită dimensiune, cu atât sunteți mai îndreptățit să credeți că organizația dumneavoastră subscrie la noua paradigmă a procesului organizațional și (dacă percepția dumneavoastră se dovedește corectă) cu atât sunt mai mari șansele ei de supraviețuire.

Companii care rezistă în timp

Pe la începutul acestui capitol ne-am referit la factorii care au provocat căderea companiei DEC (şi a altora) pe lista celor mai de succes companii din revista *Fortune*. Am mai văzut că sindromul scoicii îi poate împiedica pe lideri să facă modificarea de paradigmă impusă de lumea prezentului. Să privim acum problema succesului şi din cealaltă parte, ca să vedem cum au reuşit unele companii să se menţină în capul listei de-a lungul întregii perioade de când se publică lista *Fortune*. Până în 2001 existau patru companii care se încadraseră de 10 sau mai multe ori în grupul primelor 10: Merck (de 15 ori), Coca-Cola (de 13 ori), Procter & Gamble (de 10 ori) şi 3M (de 10 ori). Ce e deosebit la aceste companii? Ce anume din practicile lor le asigură atât de mult succes?

Companiile care reuşesc să se menţină în fruntea listei anuale a revistei *Fortune* fac parte rareori din grupul celor de înaltă tehnologie. În crearea listei nu se iau în seamă succesele rapide, tip "foc de paie", ale companiilor fruntaşe, ci reuşitele de durată, independente de condiţiile de piaţă punctuale. Datele de înfiinţare ale companiilor din fruntea listei arată clar acest lucru: 3M a fost creată în 1902, Coca-Cola în 1886, iar Procter & Gamble în 1837. Şi totuşi aceste companii par să ştie cum să se reinventeze. Sunt capabile să recunoască şi să facă faţă schimbărilor din mediul lor — sunt apte să facă modificări de paradigmă (caseta 3.4).

Unele companii par să ştie cum să se reinventeze.

Aşadar cum arată aceste companii fruntaşe şi trainice? Ce le face diferite de celelalte? Nu am toate răspunsurile, dar studiind companiile foarte performante am constatat că au 10 caracteristici comune:

1. Companiile de succes sunt fie concentrate asupra unui singur tip de activitate, fie au un portofoliu restrâns. Într-un conglomerat foarte diversificat, valoarea adăugată de centru este de regulă limitată, în cea mai mare parte pentru că există puţini oameni cu competenţele atât de largi şi cunoştinţe atât de variate încât să-i asigure succesul. *Un bun lider rămâne concentrat pe un anumit domeniul de acţiune.*

2. Companiile de succes sunt extrem de receptive la mediul în care funcţionează. Cu alte cuvinte, sunt foarte orientate spre exterior. Sunt atente chiar şi la cele mai subtile modificări ale cererii, monitorizează cu grijă efectele disruptive ale unor inovaţii tehnologice (chiar dacă tehnologiile respective au o cotă de piaţă mică şi o bază de clienţi restrânsă). *Liderii se află în contact strâns cu baza de clienţi a organizaţiilor lor.*

3. În pofida alienării provocate în multe organizaţii de înlocuirea treptată a vechiului contract psihologic cu noul factor al "angajabilităţii", companiile de succes îşi menţin de regulă coeziunea, au o cultură puternică, o viziune împărtăşită şi un mod de gândire sistemic. Coeziunea vine în completarea lianţului asigurat de sistemele eficace de informare. *Liderul unei asemenea companii se consideră un pontif al culturii organizaţionale şi acţionează ca atare.*

4. Companiile de succes sunt ferm convinse că leadershipul nu este o calitate rară, menită doar câtorva aleşi. Adepţi ai leadershipului "distribuit", ei sprijină formarea de *lideri* cu *l* mic de la toate nivelurile — nu numai a *Liderilor* cu *L* mare de la vârf. Ca urmare, oamenii capătă convingerea că deţin controlul asupra a ceea ce fac. Ei simt că pot avea un impact. Se conving că au o voce ce se face auzită, că opiniile lor contează. Oamenii sunt ţinuţi la curent cu tot ce se întâmplă în organizaţie. Pentru că formarea liderilor nu se poate petrece pe ascuns, *aceste companii cred cu convingere că informaţiile trebuie împărtăşite cât mai larg.* Astfel, informaţiile considerate secrete sunt foarte puţine. *Liderii lor nu pierd din vedere că au şi un rol de îndrumători, de mentori. Una din principalele lor sarcini este să formeze lideri.*

5. Companiile de succes sunt caracterizate de inovarea continuă — seva dătătoare de viaţă pentru orice organizaţie. Ele susţin atât de mult activităţile inovatoare, încât adoptă sloganul "Mai bine să ceri iertare decât să ceri voie". *Liderii lor nu uită că, fără inovare, companiile lor vor muri. Ei îndeplinesc un rol esenţial de catalizatori ai inovării şi ai spiritului întreprinzător.*

6. Companiile de succes cultivă (şi realizează) un moral pozitiv al personalului. Angajaţilor trebuie să le placă munca lor. Iar plăcerea pe care o simt trebuie să fie contagioasă: angajaţii mulţumiţi

fac ca şi clienţii să fie mulţumiţi. Fără un personal fericit cu munca sa, clienţii ar fi foarte greu de delectat. *Liderii lor joacă un rol esenţial în crearea unui climat în care angajaţii lucrează cu plăcere.*

7. Companiile de succes cunosc importanţa satisfacerii cerinţelor clienţilor la nivelul cel mai înalt. Ştiind că fără clienţi nu au cum rămâne în afaceri, ei sunt convinşi că *singurul oracol care merită să fie ascultat este clientul.* De aceea, toate procesele care se desfăşoară în organizaţie vizează delectarea clienţilor. *Liderii lor sunt un exemplu al modului în care trebuie satisfăcută baza de clienţi.*

8. Companiile de succes au o cultură a învăţării. Ele acceptă că a comite o eroare face parte indisolubil din procesul decizional şi consideră că oamenii trebuie să crească, învăţând din greşelile lor. Ele apreciază diversitatea în gândire şi acţiune, ştiind că nu există un singur mod absolut de a face lucrurile. Pentru a-şi monitoriza evoluţia, aceste companii îşi caută criterii cuantificabile pentru măsurarea rezultatelor acţiunilor lor. Ele recurg la benchmarkingul intern şi extern şi remarcă discrepanţele dintre ceea ce doresc să obţină şi ceea ce obţin în realitate. *Liderii lor sunt "directori de cunoştinţe" şi acţionează ca atare.*

9. Companiile de succes au o perspectivă sistemică. Ele îşi dau seama de interdependenţa dintre diferitele lor componente şi depun eforturi considerabile pentru crearea sinergiei. *Liderii lor îndeplinesc rolul de punte de legătură între diferitele unităţi ale organizaţiilor şi caută modalităţi de a le ajuta să înveţe una de la alta.*

10. În sfârşit, companiile de succes sunt de regulă prudente în privinţa iniţiativelor financiare. Ele nu-şi asumă riscuri financiare inutile. *Ca principali alocatori de resurse, liderii lor monitorizează cu mare atenţie indicatorii financiari esenţiali.*

CASETA 3.4

A realizat organizaţia dumneavoastră schimbarea de paradigmă?

Pentru fiecare dintre elementele enumerate mai jos gândiţi-vă dacă organizaţia dumneavoastră corespunde cerinţelor pieţei de azi şi dacă credeţi că va corespunde cerinţelor viitoare, ale pieţei globale de mâine. Bifaţi după caz în coloana Acum, în coloana Viitor sau în ambele.

	ACUM	VIITOR
Consider că organizaţia mea are...		
■ viziunea *potrivită*		
■ strategia *potrivită*		
■ valorile *potrivite*		
■ competenţele esenţiale *potrivite*		
■ aptitudinile, abilităţile, atitudinile şi comportamentele *potrivite*		
■ echipa de conducere *potrivită*		
■ metoda *potrivită* de stimulare a inovării		
■ structura de costuri *potrivită*		
■ abordarea *potrivită* în tratarea clienţilor		
...pentru a-şi pune în aplicare intenţiile strategice		

Dacă rămân multe locuri libere în coloana Viitor, înseamnă că este timpul să revizuiţi parametrii de bază ai organizaţiei. Compania dumneavoastră s-ar putea să treacă printr-o modificare de paradigmă. Comparaţi-vă răspunsurile cu ale colegilor şi discutaţi cu ei asemănările şi deosebirile dintre acestea.

Dar chiar dacă o companie are toate aceste 10 caracteristici de care depinde succesul, nu înseamnă că este total protejată împotriva eşecului. Bill Gates de la Microsoft spunea odată: "În orice moment nu

ne despart de eşec decât doi ani." El era perfect conştient că succesul de azi poate fi eşecul de mâine — poate mai conştient de asta decât cei mai mulţi dintre noi, după ce a avut de-a face cu procesul intentat în justiţie împotriva companiei Microsoft. Cum am văzut mai sus în legătură cu companiile care s-au prăbuşit în lista *Fortune*, succesul poate avea adesea consecinţe grave. Acest lucru este cu atât mai valabil dacă succesul duce la aroganţă sau letargie. Cum spunea odată un glumeţ: "Totdeauna există loc la vârf, fiindcă mulţi dintre cei ajunşi acolo adorm şi se rostogolesc la vale".

Aşadar cum pot liderii să detecteze semnele că succesul nu-i mai prieşte organizaţiei? Simplu: învăţând să contracareze "factorul broaştei fierte". Ce mai e şi asta, o să întrebaţi?! Păi imaginaţi-vă că sunteţi o broască (n-o fi uşor, dar străduiţi-vă). Închipuiţi-vă acum că a pus cineva pe foc o oală mare de apă şi că apa a început să se înfierbânte. Când dă în clocot, persoana respectivă vă ia şi vă aruncă în apă. Ce faceţi? Încercaţi să săriţi afară, de bună seamă! Doar n-o să staţi în oală, filozofând despre sensurile vieţii. Nu-i timpul cel mai potrivit pentru meditaţia existenţială.

Acum, cât vă aflaţi încă în pielea broaştei, închipuiţi-vă că vă aruncă cineva în oală înainte ca apa să se înfierbânte şi că dă focul foarte mic. Fiindcă apa se încălzeşte încet, foarte încet, s-ar putea ca nici măcar să nu observaţi că sunteţi fiert. În clipa când sesizaţi că vi se întâmplă ceva rău, s-ar putea să fie prea târziu ca să mai săriţi afară.

Acest ultim scenariu oglindeşte ceea ce li se întâmplă multor oameni şi multor organizaţii. Dacă organizaţiile şi cei care lucrează în cadrul lor nu sunt extrem de vigilenţi, sesizând prompt nevoia de schimbare, s-ar putea să fie fierţi de vii. Ca o consecinţă a factorului broaştei fierte, multe dintre marile companii de azi nu vor exista şi mâine. Factorul broaştei fierte reprezintă un proces insidios care îi face pe mulţi directori să recunoască mult prea târziu semnele pericolului ca organizaţiile lor să intre în declin (caseta 3.5).

Modul în care acţionează liderii unei organizaţii determină succesul sau eşecul acesteia.

Acest lucru ne readuce la oameni: modul în care acţionează liderii unei organizaţii determină succesul sau eşecul acesteia. În capitolul următor vom analiza mai îndeaproape aspectele legate de leadership.

CASETA 3.5

Veţi fi sau nu învins de "factorul broaştei fierte"?

Suferă organizaţia dumneavoastră de simptomele următoare? Bifaţi după caz la Da sau Nu, în funcţie de cât de mult corespunde aspectul respectiv situaţiei în care se află organizaţia dumneavoastră.

	DA	NU
■ Compania suferă de o mentalitate a controlului; domină în cadrul ei tot felul de reguli şi regulamente.		
■ Compania are o cultură a lipsei de încredere.		
■ Compania suferă de o viziune-tunel, care o face să prefere abordările pompieristice.		
■ Compania este răvăşită de luptele interne.		
■ În companie există mentalitatea "nu clătina barca".		
■ Compania suferă de aroganţă organizaţională (adică de atitudinea "las' că ştim *noi* mai bine").		
■ Compania nu acceptă să adopte practicile optime ale altor organizaţii.		
■ Compania nu crede în dezvoltarea personalului.		
■ Liderii companiei sunt inaccesibili.		

Dacă aţi bifat Da la cele mai multe afirmaţii, înseamnă că organizaţia dumneavoastră şi liderii ei sunt în mare pericol. Iar dacă situaţia nu se schimbă, este foarte posibil ca organizaţia dumneavoastră să nu se afle printre supravieţuitori.

4 Factorul-eşec în leadership

Este mai bine să cazi în mijlocul corbilor, decât în mijlocul linguşitorilor, pentru că primii ciugulesc doar morţii, pe când ceilalţi îi ciugulesc pe cei vii. ANTISTHENES

Ai mare grijă ce-ţi doreşti, pentru că s-ar putea să capeţi.
RALPH WALDO EMERSON

Era un om care s-a bazat numai pe propriile puteri, aşa că n-a fost dator nimănui pentru lipsa lui de succes. JOSEPH HELLER

În capitolul precedent ne-am ocupat de dominaţia schimbării în lumea muncii, am examinat noua paradigmă organizaţională pe care o impune schimbarea şi am văzut cât de dificilă şi de provocatoare poate fi abordarea schimbării. După ce ne-am creat o temelie prin această discuţie, să revenim acum la aspectele legate de leadership şi să pornim de la cele mai elementare dintre ele. Ce presupune leadershipul? În ce constă? Ce se presupune că trebuie să facă liderii? Poate că ar trebuie să formulez lucrurile mai simplu şi mai personal. Ce faceţi dumneavoastră când ajungeţi la birou? Ce vi se pare mai important? Pentru ce lucruri vă folosiţi timpul, în calitate de manager? Ce calităţi subtile de lider se manifestă în munca dumneavoastră de zi cu zi (caseta 4.1)?

CASETA 4.1

Cum arată ziua dumneavoastră de lucru?

A) Descrieţi o zi de lucru tipică pentru dumneavoastră (în măsura în care există aşa ceva).

B) Cu ce activităţi vă ocupaţi cea mai mare parte din timp?

C) În ce categorie (relaţii industriale, servicii pentru clienţi, cercetare de piaţă, coachingul subordonaţilor) se încadrează activităţile care vă consumă cel mai mult timp?

Comportarea managerilor

Multor manageri de rang superior li se pare dificil să răspundă unor întrebări directe despre munca lor. Le este greu să descrie, pur şi simplu, ceea ce fac în postul pe care îl deţin şi nu întrezăresc nici un tipar în activitatea lor. Ei nu înţeleg de fapt ce presupune postul de director executiv sau cel de preşedinte al consiliului de conducere. Evident, sunt în stare să înfăţişeze munca lor din câteva trăsături de condei, eventual redând ideile lui Henri Fayol, unul dintre fondatorii teoriei managementului, potrivit căruia activitatea managerului este compusă din *planificare, coordonare, control* şi *organizare*. Dar ce ne poate spune o descriere atât de generală?

Multor manageri de rang superior li se pare dificil să răspundă unor întrebări directe despre munca lor.

Un glumeţ, deloc convins că managerii de rang înalt se zbat atât de mult pe cât se crede, mi-a spus următoarea istorioară:

"Cică o femeie se duce în târg ca să-şi cumpere un papagal. Intră ea în prăvălie şi, văzând un exemplar deosebit de arătos, se duce la patron şi-l întreabă:

— Cât costă papagalul ăsta?

— Două mii de dolari, răspunde patronul.

– O, dar asta-i o grămadă de bani! zice femeia, căzând pe gânduri.

– Da, dar vorbeşte la perfecţie germana, franceza, italiana şi spaniola, şi mai ştie şi toate reglementările privitoare la piaţa comună! îi explică patronul.

Femeia clătină din cap.

– Tot e prea scump!

Se uită ea prin prăvălie şi, zărind o altă pasăre întreabă din nou:

– Da' asta cât costă?

Patronul îi răspunde:

– Ăsta-i trei mii de dolari, fiindcă vorbeşte japoneza, chineza şi araba şi, în plus, este perfect pregătit pentru provocările secolului XXI.

Femeia se uită spre tavan şi vede un alt papagal, stând singuratic pe o bârnă.

– Cât costă cel de colo? întreabă ea.

– Cinci mii de dolari, răspunde patronul cu o undă de mândrie în glas.

– Doamne, iartă-mă, ăsta chiar că-i scump! exclamă femeia. Da' ce ştie să facă?

– Nu ştie nimic, îi răspunde patronul, dar toţi ceilalţi papagali i se adresează cu "domnule preşedinte".

Aşa cum arată exemplul cu papagalul, nu-i întotdeauna uşor de înţeles ce fac managerii în realitate (deşi fanteziile despre rolurile lor abundă). Un vechi prieten şi coleg de-al meu, Henry Mintzberg, care şi-a arătat de multă vreme curiozitatea cu privire la comportamentul managerilor, s-a decis la un moment dat să vadă cum ar putea afla ce anume fac, de fapt, aceştia. Evident că citise lucrările lui Henri Fayol şi se întreba în ce măsură sunt de ajuns cele trei categorii largi de roluri. Fayol conceptualizase ceea ce *ar trebui* să facă managerii. Mintzberg voia să observe ce anume fac ei *în realitate*. Adoptând această abordare, el a urmat tradiţia instituită de cercetători precum Sune Carlson şi Rosemary Steward, interesaţi şi ei de studierea comportamentului real al managerilor (şi mai puţin de comportamentul lor în condiţii artificiale ori de crearea unei construcţii pur teoretice).

Aşa că Mintzberg, înarmat cu un cronometru şi un carnet, s-a dus la prima companie care i-a venit în minte: firma de consultanţă Arthur D. Lyttle din Cambridge, Massachusetts. De cum a pus piciorul în firmă i-a şi cerut permisiunea generalului Gavin (pe atunci preşedintele firmei) să se ţină după el peste tot şi să-i observe acţiunile timp de o săptămână. Probabil că generalul avea ceva simţ al umorului, pentru că a acceptat. Apoi, după ce l-a observat pe Gavin, Mintzberg a mai studiat încă patru directori executivi în aceeaşi manieră.

Ce a aflat Mintzberg? El a descoperit că managerii "aleargă de colo-colo". Munca lor nu este nici pe departe atât de ordonată cum ar fi vrut Fayol să creadă. După părerea lui Mintzberg, munca unui manager este un proces discontinuu, fragmentat, întrerupt adesea de explozii de activitate intensă de câte 7 minute, în medie. (Fanii măsurătorilor precise ale timpului şi mişcărilor au afirmat că managerii petrec în medie 17 ore pe săptămână în şedinţe, 6 ore pregătindu-se pentru şedinţe şi încă un număr necunoscut de ore, recuperându-şi forţele *după* şedinţe.)

Mintzberg nu s-a mulţumit însă să constate că managerii "aleargă de colo-colo". Fiind un mare clasificator de comportamente, el a descris lucrurile specifice pe care le fac managerii atunci când aleargă de colo-colo. Potrivit taxonomiei lui, managerii îşi asumă roluri interpersonale, informaţionale şi decizionale. Ca să fim mai precişi, ei sunt figuri reprezentative, lideri, factori de stabilire a legăturilor, monitori, difuzori de informaţii, purtători de cuvânt, întreprinzători, factori de soluţionare a perturbărilor, factori de alocare a resurselor şi negociatori — în funcţie de situaţia specifică în care se află.

Mintzberg a prezentat rezultatele investigaţiilor sale mai întâi într-o disertaţie, apoi într-o carte şi în cele din urmă într-un articol publicat în *Harvard Business Review*. Publicarea i-a adus premiul McKinsey pentru cel mai bun articol al anului, ceea ce l-a făcut pe Mintzberg să devină unul dintre clasicii acestei reviste. Dar de ce sunt oamenii atât de incitaţi de descoperirile lui? De ce le plac managerilor articolele lui Mintzberg atât de mult? Probabil pentru că clasificarea pe care a făcut-o el rolurilor manageriale le oferă confirmarea că munca lor — oricât de neimportante ar părea unele părţi din ea — este importantă. Iată, tocmai credeam că ne-am irosit timpul cu

xeroxul care s-a stricat. Greşit: ceea ce am făcut a fost să ne îndeplinim rolul de "factor de soluţionare a perturbărilor". Credeam că nu am făcut decât să pălăvrăgim la telefon. Nu-i adevărat, îndeplineam rolul de "negociator"! Ne gândeam că schimbam doar nişte e-mailuri simpatice. Greşit: ne îndeplineam rolul de "factori de realizare a legăturilor"!

Mintzberg este un gânditor profund al ştiinţei managementului. În acelaşi timp, este o persoană raţională. Aceste calităţi sunt oglindite în descoperirile sale. El a studiat comportamentele *manifeste* şi este convins că ceea ce a văzut este tot ceea ce *este* de văzut. Dar oare este comportamentul numai ceea ce *vede* observatorul — gesturile, comentariile, cuvintele scrise pe hârtie?

După ce am petrecut ani întregi studiind comportamentul managerilor, eu sunt de părere că lucrurile nu stau chiar aşa. Cu toţii avem o faţadă, o înfăţişare, un "eu public". Ceea ce face acest "eu public" este ceea ce vede lumea, dar uneori ceea ce se petrece în profunzime, acolo unde se ascunde *eul nostru privat* (sau latura noastră "umbrită") poate fi cu totul altceva. Eul public, cel pe care acceptăm să-l împărţim cu lumea din jur, seamănă foarte puţin cu eul privat — un eu care poate fi atât de privat, încât noi înşine nu ştim adesea prea multe despre el.

Ceea ce face "eul public" este ceea ce vede lumea, dar uneori ceea ce se petrece în profunzime, acolo unde se ascunde eul nostru privat (sau latura noastră "umbrită"), poate fi cu totul altceva.

De aceea este atât de dificil să aflăm ce fac managerii. Ei nu se angajează neapărat în comportamente raţionale (sau, mai bine zis, comportamente *percepute* ca raţionale). Ei nu ştiu neapărat *de ce* fac ceea ce fac şi, chiar dacă ştiu, nu comunică motivul real celor care-i întreabă, preferând să le ofere o explicaţie raţională. Cea mai mare parte din ceea ce fac managerii se află ori în afara conştientului, ori este interzis publicului larg.

Comportamentele raţionale şi iraţionale

Să vă ilustrez aceste lucruri cu ajutorul unui test cu răspunsuri multiple care ne arată cât de iraţionali pot fi managerii. Voi folosi în exemplul meu câţiva manageri bine cunoscuţi de toată lumea — oameni care, la prima vedere, par să aibă nişte personalităţi relativ necomplicate.

Am să încep cu Walt Disney. Iată întrebarea: ce mănâncă el în mod tipic la micul dejun?

1. Un castron de cumâs (lapte de iapă fermentat, băutură specific mongolă).
2. Papanaşi marca Dunkin's Donuts, muiaţi în whisky.
3. Sushi (în baza teoriei că ajută la circulaţie).

Răspunsul corect este cel cu Dunkin's Donuts. Şi dumneavoastră aţi răspuns aşa? Alegerea aceasta nu dezvăluie prea multe, evident. Dar cuplat cu ceea ce urmează, dă în vileag multe lucruri. Aici este vorba de un om care a decis "Nici o picătură de alcool în compania mea!", deşi se ghiftuia zilnic cu papanaşi îmbibaţi în whisky. Acelaşi om a decretat: "Să nu văd nici un fel de păr facial în compania mea!", deşi îşi purta cu mândrie mustaţa. În plus, mai era şi agent special al FBI. În mod clar, Disney avea o latură ciudată: nu era o paradigmă a raţionalităţii nici pentru vremea lui, nici pentru oricare alta. Dar asta nu l-a împiedicat să fie un om creativ, sârguincios, vizionar. Când fratele lui, Roy, i-a spus: "nu-i bine să faci filme de animaţie scurte şi sonorizate", el a produs "Vaporaşul Willy". Când frate-său Roy i-a spus: "nu face lung metraje de animaţie", el a produs "Albă ca Zăpada". Când frate-său Roy i-a mai spus: "nu merită să construieşti parcuri tematice", el a construit Disneylandul.

Să-l vedem acum pe Robert Maxwell, fostul "mogul" al mediilor de informare, pe care nişte bancheri britanici îl porecliseră în glumă "cehul cel voios". Maxwell şi-a pus singur capăt zilelor în largul Insulelor Canare, sărind din iaht, după ce ieşise la iveală faptul că devalizase fondul de pensii al uneia dintre companiile lui. Care dintre metodele de mai jos credeţi că descrie cel mai bine ideea de management participativ a lui Maxwell?

1. Montarea de microfoane secrete în sistemul telefonic din birouri.
2. Informarea sistematică a angajaţilor despre performanţele financiare ale imperiului său de presă.
3. Sosirea cu punctualitate la orice întâlnire.

Aţi ghicit? Corect este răspunsul numărul 1. Al doilea nu-i bun nici măcar pentru locul doi: în nici un caz Maxwell nu-şi informa salariaţii despre situaţia financiară a companiei lui. El era adeptul "crescătoriei de ciuperci": să-şi ţină oamenii în întuneric şi să împrăştie "bălegar" pe ei. În sfârşit, Maxwell nu era în nici un caz punctual la întâlnirile programate. Nu numai că era notoriu pentru cât de mult întârzia, dar mai avea şi obiceiul să-şi programeze întrevederi cu mai multe persoane în acelaşi timp. Ca urmare, avea tot timpul la uşă o mulţime de oameni care aşteptau să discute cu el.

Să vă mai propun un test, de data asta despre cineva încă în viaţă. Persoana la care mă gândesc şi-a pus amprenta pe aproape orice articol de lux la care vă puteţi gândi. Numărul celor care lucrează pentru el ajunge aproape la 200.000. Numele său este Pierre Cardin. Întrebarea este: când se simte stresat, pe care dintre următoarele soluţii o preferă Cardin?

1. Se duce la restaurantul său, *Maxim*, ca să se îmbete.
2. Îşi aranjează o întâlnire cu o fată.
3. Îşi rearanjează mobila şi îşi face curat prin pivniţă.

Date fiind primele două teste, probabil că n-aţi fi surprins să aflaţi că ultimul răspuns este cel corect. Chiar dacă nu spune nimic explicit despre felul în care îşi conduce şi-şi controlează organizaţia, dezvăluie destul despre personalitatea lui.

Ce încerc să ilustrez prin aceste teste destul de simpliste este că managerii nu sunt persoane atât de raţionale pe cât ne-am putea aştepta. Există o latură iraţională la mulţi manageri, aşa cum ne arată exemplele despre Disney, Maxwell şi Cardin. Dacă le-am lega numai de Fayol şi categoriile lui de roluri de planificare, organizare, coordonare şi control, am fi decepţionaţi. Chiar dacă ne-am extinde analiza, adăugând taxonomia mai detaliată a lui Mintzberg, am pierde din vedere latura iraţională, ascunsă a comportamentului managerilor — o la-

tură ascunsă care îi poate afecta negativ pe ceilalţi şi, în cazuri extreme, poate duce chiar la prăbuşirea întregii organizaţii.

Dar de unde provine această latură ascunsă? De ce se transformă unii manageri, care altminteri arată perfect normal, ajungând să fie adevărate probleme şi creând haos în jurul lor? În ceea ce urmează să încercăm să răspundem la aceste întrebări. Fiţi însă convins că iraţionalitatea liderilor este larg răspândită. Când îi întreb pe manageri care este cea mai mare sursă de stres pentru ei, 70% dintre ei îmi răspund că leadershipul disfuncţional. Când îi întreb care sunt motivele pentru care părăsesc organizaţia, ei se referă cam în aceeaşi proporţie la problemele de leadership. Un număr de specialişti care cercetează problemele de leadership au estimat că proporţia eşecurilor printre liderii organizaţiilor ar fi de 50% — estimare cu care sunt şi eu de acord. Una peste alta, aceste proporţii arată că o mulţime de lideri sunt lipsiţi de eficacitate! (V. caseta 4.2)

Latura ascunsă a comportamentului îi poate afecta negativ pe ceilalţi şi, în cazuri extreme, poate duce chiar la prăbuşirea întregii organizaţii.

CASETA 4.2

Care este stilul dumneavoastră de conducere?

Citiţi următoarele întrebări şi răspundeţi cu Da sau Nu, în funcţie de cât de bine reflectă ele situaţia dumneavoastră.

	DA	NU
■ Încercaţi de regulă să evitaţi conflictele?		
■ Aveţi uneori un comportament abraziv?		
■ Aveţi tendinţa să vă împotmoliţi în detalii?		
■ Daţi adesea dovadă de un comportament pompieristic?		
■ Sunteţi greu de găsit de cei din organizaţie?		

CASETA 4.2 — CONTINUARE

	DA	NU
■ Sunteţi preocupat de manevrele politice din organizaţie?		
■ Sunteţi încă în situaţia de a nu avea un succesor?		

Dacă aţi răspuns Da la majoritatea întrebărilor de mai sus, s-ar putea să vă conduceţi organizaţia spre eşec. Dacă aşa stau lucrurile (şi dacă răspunsurile dumneavoastră sunt confirmate de cineva care vă cunoaşte bine), ar fi foarte bine să reflectaţi asupra stilului de conducere pe care l-aţi adoptat şi să luaţi unele măsuri!

Modele disfuncţionale în leadership

Este tentant să considerăm că pentru factorul de eşec în leadership, răspunderea o poartă forţele externe. Ca să-l citărn pe Euripide: "Pe cel pe care vor să-l nimicească, zeii îl fac mai întâi nebun!". Totuşi putem găsi cauzele şi mai aproape de noi — în latura noastră "umbrită". Să analizăm câteva dintre cele mai obişnuite cauze ale eşecului liderilor.

Evitarea conflictelor

Deşi avem tendinţa să-i considerăm pe lideri dominatori şi neînfricaţi, mulţi dintre ei se simt înclinaţi să evite conflictele. Există un grup mare de manageri care simt o nevoie disperată să se facă plăcuţi de oameni, să primească aprobarea lor. Pentru un asemenea om, nevoia de a fi iubit este elementul-cheie al *temei nucleului relaţiilor conflictuale* (TNRC); este sesizabilă în fiecare "cuvânt" al scenariului teatrului lui interior. Temându-se de orice act care ar putea să-i pună în pericol aprobarea celorlalţi, el nu poate (sau nu vrea) să ia decizii

problematice sau să-şi exercite autoritatea. Aşa că devine un simplu manechin, nevrând să accepte faptul — şi *este* un fapt — că uneori este mai important să stabilească anumite limite clare decât să fie conciliant. Până la urmă, ca stil de conducere, tendinţa de evitare a conflictelor nu aduce nici succese, nici popularitate. Un lider care este tot timpul împăciuitor seamănă cu cineva care dă întruna mâncare la crocodili, sperând că va fi mâncat ultimul. Nu-i deloc rău să fii amabil, dar există situaţii în care orice lider trebuie să pună piciorul în prag: "Faceţi ca mine sau faceţi paşi!". N-aş putea spune că am formula exactă a succesului, dar ştiu precis care este formula eşecului: să încerci să le faci tuturor pe plac.

Un exemplu convingător de lider care evită conflictul este fostul preşedinte al SUA, Clinton. Am spus de multe ori că, dacă vrem să aflăm câte ceva despre un lider bărbat, cea mai bună sursă de informare este mama acestuia. Dacă avem noroc, aceasta ne poate dezvălui câteva dintre dimensiunile personalităţii fiului ei. Aşa a fost şi cu Clinton. În autobiografia ei, răposata doamnă Clinton povesteşte că, dacă fiul ei intra într-o sală în care erau 99 de oameni care îl simpatizau şi unul care nu-l simpatiza, acesta îşi consacra tot timpul şi toată energia lui formidabilă ca să-l câştige şi pe cel din urmă. Clinton şi-a dat seama că un asemenea tipar comportamental este disfuncţional, aşa că până la urmă a lăsat deciziile neplăcute ale mandatului în seama câte unui şef de personal.

Şi Richard Branson are asemenea trăsături. El se vede în rolul de apărător public al celor din organizaţia lui şi vrea să fie iubit de ei. Ca şi Clinton, îşi dă seama de slăbiciunea lui şi, în general, lasă deciziile neplăcute în seama altora. Mai mult, într-o serie de ocazii, Branson a reangajat oameni pe care îi concediaseră alţii, undeva în organizaţie.

Tiranizarea subalternilor

Un alt tipar comportamental care denotă incompetenţă la lideri este tiranizarea subalternilor: purtare abrazivă şi câteodată chiar sadică, adoptată de unii şefi trecuţi parcă prin Şcoala de Management "Iosif Vissarionovici Stalin". Este vorba de acei oameni care se scoală

dimineaţa cu "miros de praf de puşcă în nas". Robert Maxwell, cu înclinaţiile lui spre comportamentul abuziv, este fără îndoială un reprezentant de seamă al acestei clase de şefi. Margaret Thacher, fost prim-ministru al Marii Britanii, avea şi ea unele trăsături tiranice. A fost auzită făcând remarci precum: "Nu mă deranjează cât de mult discută miniştrii mei, cu condiţia să facă ce le spun eu!" sau "Sunt extraordinar de răbdătoare, cu condiţia ca, până la urmă, să iasă totul cum vreau eu". "Doamna de fier" putea fi un adevărat buldozer!

Un exemplu relativ recent de comportare distructivă prin stilul său abraziv este cel al lui Al Dunlop, zis şi "Al-fierăstrăul", fostul director executiv al companiei Scott Paper, ulterior Sunbeam. Susţinător până în pânzele albe al valorii oferite acţionarilor, considera că nu contează decât gândirea pe termen scurt. Ce se întâmpla pe termen lung într-o companie ca urmare a politicii lui nu-l mai interesa. Dintre cele opt firme în care a fost implicat, şase au dispărut. În clipa când a fost numit la Scott Paper, a dat afară dintr-o singură lovitură 70% dintre managerii de nivel superior şi 30% dintre muncitori. Odată a fost auzit spunând "N-ai venit aici ca să-ţi faci prieteni... Dacă vrei să fii iubit, ia-ţi un câine. Uite, eu, ca să fiu sigur, mi-am luat doi câini!". Până la urmă, stilul lui de conducere i-a venit de hac. A fost dat afară de membrii propriului său comitet director, în momentul în care a fost prins cosmetizând în mod "creativ" cifrele veniturilor, ca să le prezinte într-o lumină mai roz!

Tiranizarea subalternilor declanşează câteodată o reacţie pe care Anna Freud a numit-o "sindromul identificării victimei cu agresorul". Prin imitarea inconştientă a "agresorului" (în acest caz şeful abuziv), subalternul preia o parte dintre atributele lui şi se transformă astfel din ameninţat în ameninţător, din victimă neputincioasă în agresor. Este o manevră defensivă, o modalitate de a controla anxietatea gravă cauzată de agresor. Cei aflaţi într-o poziţie inferioară speră să capete astfel o parte din puterea agresorului. Din păcate, tot ce reuşesc să facă este să devină ei înşişi nişte agresori, crescând astfel nivelul de agresivitate al întregii organizaţii.

Micromanagementul

O altă cauză a derapajului liderilor este "micromanagementul". Este o manifestare întâlnită la managerii care sunt atât de orientaţi spre detaliu încât devin obsedaţi de control. Manageri de acest tip sunt incapabili să delege, pentru că nu au încredere că altcineva ar putea face treaba la fel de bine ca ei. Am lucrat odată în calitate de consultant cu un întreprinzător care reuşise să-şi înfiinţeze o companie de succes. Dar omul respectiv era obsedat să controleze totul. De exemplu, avea obiceiul să deschidă toată corespondenţa care venea pe numele companiei şi cerea ca toate e-mailurile să i se trimită şi lui. Dar un asemenea nivel de implicare personală era posibilă doar în prima etapă a funcţionării companiei. De îndată ce cifra de afaceri a ajuns la nivelul de 20 de milioane de dolari, lipsa de încredere a acestui afacerist în capacitatea oamenilor lui a devenit sufocantă, afectând negativ toate procesele organizaţionale.

O altă cauză a derapajului liderilor este "micromanagementul".

Ca să ilustrăm acest tipar disfuncţional din altă perspectivă, să vă descriu o caricatură pe care am văzut-o odată: un director se întoarce acasă la soţia sa şi-i spune: "Gata, am făcut-o. I-am concediat pe toţi cei 324 de angajaţi. O să ţin singur fabrica pe picioare." Oricât de amuzantă ar fi această caricatură, este clar că micromanagementul nu poate obţine tot ce-i mai bun de la oameni. De fapt, nu-i bun decât să deterioreze moralul oamenilor şi să distrugă organizaţia.

Comportamentul maniacal

Managerii cu tendinţe maniacale sunt cei ce par înzestraţi cu o energie fără margini şi care se forţează pe ei înşişi şi pe cei din jur până la limită. Sunt însă atât de hiperactivi, încât nu-şi dau seama întotdeauna ce fac (nici măcar când ceea ce fac este cu desăvârşire greşit). E o mare diferenţă între a munci *din greu* şi a munci *bine*. Îmi vine în minte o altă caricatură, care ilustrează acest comportament maniacal: doi directori care discutau unul cu altul despre o a treia persoană. Primul spune: "A alergat până a ajuns la liman, doar că fugea în direcţia greşită!"

O privire către istoria companiei Xerox dezvăluie efectele unui comportament maniacal, ilogic. În 1967 cota de piaţă a copiatoarelor Xerox era în jur de 88%. Şase ani mai târziu ajunsese la 15%. Şi totuşi directorii companiei Xerox mergeau înainte, la fel de lipsiţi de grijă. Compania devenise din ce în ce mai bună în privinţa service-ului asigurat la echipament şi la vânzarea de hârtie de copiator, dar nimeni nu se gândea prea mult la inovaţiile tehnologice. Nimeni nu observa că, spre deosebire de conducerea firmei, clienţii nu erau prea interesaţi de repararea copiatoarelor stricate. Dimpotrivă, clienţii doreau maşini care să nu se strice. Compania japoneză Canon, foarte pricepută să-şi descifreze clienţii, a sesizat slăbiciunea firmei Xerox şi a decis să cucerească supremaţia pe piaţa respectivă. Şi a reuşit asta în numai în şase ani.

Liderii n-ar trebui să se uite în oglindă, ci pe fereastră.

Comportamentul maniacal face ca organizaţia să scape din vedere care este mandatul ei principal. Liderii maniacali devin atât de incapabili să privească în afara lor, încât îi uită pe cei de care depinde însăşi soarta lor: *clienţii*. Liderii n-ar trebui să se uite în oglindă, ci pe fereastră! Ei nu pot rămâne în contact cu piaţa lor decât dacă sunt îndrumaţi din afară.

Inaccesibilitatea

Inaccesibilitatea liderilor este o altă problemă comună. Unii directori sunt atât de plini de ei şi-şi dau atâta importanţă încât nu mai au timp pentru cei din jur. Nici nu le trece prin cap să conducă organizaţia prin exemplul personal sau să se ducă în mijlocul oamenilor, în spaţiile de muncă sau printre clienţi şi să-i asculte pe cei de care depinde soarta firmei. Cu nasul pe sus şi inabordabili, se ascund în spatele unei cete de secretare şi asistenţi, practicând o politică a uşilor închise. Un director dintr-o companie pe care am vizitat-o spunea: "Preşedintele nostru e ca Yeti, omul-zăpezilor: apare foarte rar şi numai la mare înălţime." Oare un asemenea om se aşteaptă să interacţioneze numai cu celebrităţi? Nu cumva se teme că, dacă i-ar lăsa pe oameni se apropie prea mult de el, aceştia vor descoperi că nu este decât o nulitate?

Jocurile intriganților

Orice organizaţie are proprii ei "jucători", creaturi politice foarte pricepute la calculele de putere. Asemenea unui lider maniacal ori a unuia inaccesibil, un lider care se dedă la jocuri şi intrigi nu este în stare să vorbească sau să gândească decât despre el. Atenţia i se risipeşte imediat ce încep să vorbească alţii (mai ales dacă nu vorbesc despre el). Mai mult, ţelurile sale personale sunt mai presus de ale organizaţiei.

Un intrigant urmează numai propria sa regulă de aur: *meritele merg în sus, mizeriile se duc în jos*. El refuză să-şi lase subordonaţii să strălucească, exploatându-i şi abuzând de ei, în loc să-i ajute să crească şi să se dezvolte. Pe de altă parte, face orice ca să cucerească atenţia superiorilor. Se străduieşte să adune asupra lui toată lumina reflectoarelor, chiar dacă aceasta este îndreptată mai jos sau mai sus de el. Nu este niciodată dispus să-şi pregătească un succesor şi-i invidiază pe toţi cei care ar putea să-i ia locul. Deloc surprinzător, acolo unde există un director care practică asemenea jocuri de intrigă se manifestă o mare fluctuaţie de personal. Un astfel de şef ar face bine să ţină cont de sfatul lui Ann Lander: "Nu luaţi admiraţia propriului câine ca pe o dovadă incontestabilă că sunteţi un om minunat!"

Toate aceste comportamente contribuie la cei doi *S* ai leadershipului disfuncţional: *suspiciunea* şi *suferinţa*. Un test convingător al eficacităţii unui lider este să se afle câtă încredere au oamenii din jur în capacitatea lui de conducere. Dacă nivelul încrederii este scăzut, trebuie să ne aşteptăm ca organizaţia să sufere într-un fel — este inevitabil. Chiar dacă detaliile variază de la o firmă la alta, există unele simptome universale: gândirea creatoare este sufocată, domină mentalitatea protejării propriului spate, se manifestă forme de "biro-patologie" (exces de hârţogăraie, de documente justificative). Când într-o organizaţie se strecoară aceşti doi *S*, consecinţele pot fi foarte dăunătoare, mai ales dacă liderul care le-a deschis primul uşa ocupă o funcţie la vârf.

Un test convingător al eficacităţii unui lider este să se afle câtă încredere au oamenii din jur în capacitatea lui de conducere.

Dar ce anume se petrece cu un şef, încât acesta să lase cei doi *S* să se strecoare în organizaţie? Cu alte cuvinte, aşa cum ne-am întrebat mai devreme, cum se face că nişte oameni altminteri foarte agreabili ajung să se transforme în adevăraţi monştri? Discuţia de până acum despre diferitele forme ale factorului de eşec ne-a dat deja o parte din răspuns. Pentru cealaltă parte, să trecem să discutăm despre *capcana transferului.*

Capcana transferului

Deşi seminarele despre "noile" metode de leadership se găsesc pe toate drumurile, lucrurile pe care le prezintă ele nu sunt de multe ori decât versiuni reciclate ale unor concepte foarte vechi. Dacă în loc de a urmări cu tot dinadinsul tendinţele şi tehnicile actuale am cerceta acele concepte vechi, am putea descoperi câteva idei foarte utile. Filozofi precum Platon, Aristotel şi Socrate, de exemplu, au foarte multe lucruri interesante de spus despre organizaţii şi leadership, iar ideile lor ne ajută de multe ori să explicăm derapajul unor lideri.

Cum funcţionează capcana transferului

Misterul eşecului liderilor are în miezul său un concept într-adevăr foarte vechi — un concept care a guvernat relaţiile umane din toate timpurile, deşi nu a fost formulat şi etichetat clar decât pe la începutul secolului XX. Termenul clinic folosit pentru acest concept este cel de *transfer.* Potrivit lui Freud şi Jung, transferul este "alfa şi omega" în lucrul cu pacienţii. Majoritatea practicienilor din domeniul sănătăţii mentale ar fi, cred, de acord că este cel mai important concept din psihoterapie. Dar este un concept important şi pentru "lumea reală". Oricine doreşte să înţeleagă, mai mult decât la un nivel intuitiv, cum funcţionează relaţiile interpersonale trebuie să înţeleagă ce înseamnă conceptul de transfer.

Ceea ce ne spune conceptul de transfer este că nici o relaţie dintre cele pe care le avem *nu* este o relaţie cu totul nouă. Toate relaţiile noastre poartă amprenta relaţiilor din trecut. Iar relaţiile care au

impactul cel mai îndelungat, nuanţând aproape toate contactele noastre ulterioare, sunt cele din copilăria timpurie, cu primele persoane care ne-au îngrijit. Astfel, ne purtăm cu persoanele din prezent ca şi cum ar fi oameni din trecutul nostru: ne purtăm cam ca nişte copii cu părinţii lor, de pildă, uitând că am devenit adulţi.

Cu alte cuvinte, fără să ne dăm seama, suntem derutaţi în privinţa oamenilor, timpului şi locului. Retrăind mereu şi mereu acele relaţii primare, din trecutul nostru, apar anumite stereotipuri comportamentale. Astfel, comportamentul nostru de azi îşi are rădăcinile în relaţiile privilegiate pe care le-am avut cu cei care ne-au îngrijit în copilăria timpurie. În viaţă există puţine principii universal valabile, dar cel al transferului este unul dintre ele: un element absolut de nelipsit al condiţiei umane. Este modul prin care fiecare dintre noi procesăm informaţia şi ne organizăm experienţele.

În viaţă există puţine principii universal valabile, dar cel al transferului este unul dintre ele: un element absolut de nelipsit al condiţiei umane.

Poate că ne-ar ajuta un exemplu. Să spunem că aţi crescut cu un tată cam autoritar, cu care vă certaţi tot timpul. Din cauza asta, este destul de probabil că, dacă vă întâlniţi mai târziu în viaţă cu un om care vă aduce aminte de tatăl dumneavoastră, veţi reveni la acel comportament disfuncţional. Fără să înţelegeţi prea bine de ce (pentru că reacţiile de transfer se petrec la nivelul subconştientului), vă veţi pomeni că sunteţi gata de luptă. Iar mai târziu nu puteţi deloc explica propriul comportament. S-ar putea să spuneţi: "Nu ştiu ce m-a apucat! M-am repezit la noul agent de vânzări aşa, fără nici un motiv." Comportamentul celorlalţi poate fi uneori la fel de inexplicabil. De exemplu, o rugaţi pe asistenta dumneavoastră, pe un ton prietenos, să corecteze nişte greşeli făcute într-un document, iar ea începe să plângă. Foarte probabil că tot o reacţie de transfer se află şi în spatele acestei izbucniri.

Dar de ce au aceste relaţii din trecut o persistenţă atât de mare? Haideţi să le analizăm dinamica. Reveniţi pentru un moment în trecutul dumneavoastră şi imaginaţi-vă că vă daţi cu tricicleta prin cartierul în care aţi crescut. Sunteţi foarte încântat până în momentul apariţiei unui copil rău care începe să vă ameninţe. Un copil *mult*

mai mare decât dumneavoastră. Ce faceţi? Vă daţi seama că are picioarele lungi şi că, dacă aţi încerca să fugiţi, v-ar prinde cu uşurinţă. Nu vă rămâne decât să vă apăraţi şi, cu tot curajul pe care reuşiţi să vi-l adunaţi, îi spuneţi: "Să ştii că te spun lu' tata (lu' mama, lu' frate-meu sau lu' soră-mea) şi-o să-ţi arate el ţie! O să aibă grijă de mine." Este o reacţie normală, dat fiind sentimentul de neputinţă care vă încearcă: încercaţi să dobândiţi ceva putere de la cei care o au. Evident, cei mai importanţi dintre aceştia sunt cei care au grijă de dumneavoastră.

Acest tip de reacţie este un prim pas în procesul de identificare, idealizare şi internalizare a persoanelor importante din viaţa noastră. Procesul este o componentă necesară a *dezvoltării narcisice* a oricărui individ — adică dezvoltarea conştiinţei de sine şi a stimei de sine. Gândiţi-vă la tendinţa copiilor foarte mici de a-i imita pe adulţii care îl cresc. Sunt momente în care părinţii aproape că îşi aud propriile voci răsunând în gurile copiilor lor. Până la urmă, aceste introiecţii sau internalizări (cunoscute prin termenul tehnic de "obiecte parţiale") sunt "metabolizate", am putea spune, şi fiecare copil îşi pune amprenta sa unică asupra lor.

Pe lângă acest proces în trei părţi, care culminează cu internalizarea persoanelor semnificative pentru noi, o altă componentă importantă a transferului este "oglindirea". Mergeţi din nou în trecut, de data asta la momentul în care aţi reuşit prima oară să vă ţineţi drept pe o bicicletă cu două roţi. "Uite că pot să merg pe bicicletă!" exclamaţi foarte excitat. Foarte probabil, tatăl sau mama dumneavoastră spun: "Bravo, extraordinar, ai reuşit ceva *grozav*!" N-ar spune (decât dacă sunteţi unul dintre cei cu o copilărie nefericită): "Nu mai face chestia asta, că o să cazi drept în nas!". Părinţii încearcă să vă încurajeze, reflectând (adică "oglindind") entuziasmul pe care îl simţiţi dumneavoastră pentru faptul că aţi reuşit ceva. Nu-i surprinzător că prima oglindă a unui copil este ochiul zâmbitor al mamei sale. Funcţia acesteia este de sursă de confirmări ale eului.

Ca să rezumăm, pe măsură ce ni se dezvoltă stima de sine — şi ne formăm un sentiment de siguranţă internă — se petrece internalizarea (*introiecţia*) persoanelor care sunt importante pentru noi şi pe care le stimulăm să "oglindească" ceea ce facem, să ne confirme astfel faptul

că suntem capabili de ceva. Deşi reacţiile de transfer pot lua multe forme, acestea două — *idealizarea* şi *oglindirea* — sunt primare. Ele au o contribuţie considerabilă la ceea ce suntem noi în acest moment.

Dar în ce fel? Să presupunem că suntem din nou adulţi. Nu mai suntem copii mici. Să spunem că avem de condus un departament, un birou sau o întreagă companie şi că ne-am dobândit treptat această putere şi autoritate. Prin urmare, nu mai avem nevoie să ne identificăm cu alţii, mai puternici, ca să ne protejăm. Sunt *alţii* care ne privesc ca pe obiectul cu care să se identifice. Şi totuşi, indiferent dacă suntem copii sau de adulţi, indiferent dacă poziţia noastră este înaltă sau insignifiantă, avem tendinţa să adoptăm în mod repetat anumite tipare comportamentale — care ne poartă propria semnătură. Dinamica idealizării şi oglindirii nu dispare, pur şi simplu, numai pentru că am urcat deja pe scara ierarhică. Unii oameni sunt — şi aşa rămân — mult mai dornici de oglindire decât alţii. Alţii sunt dornici de idealizări. Unii caută printre cei din jur persoane care să le reflecte actele — să le ofere acel feedback pe care şi-l doresc. Feedbackul primit îi ajută să-şi consolideze stima de sine. Alţii caută în jur oameni pe care să-i poată admira, să-i poată "idealiza", sperând că, prin identificarea cu persoanele admirate, vor prelua şi ei o parte din gloria lor. Ceea ce am dorit să ilustrez prin acest exemplu este că tiparele de transfer cele mai comune şi care revin cel mai frecvent sunt de *idealizare* şi de *oglindire*.

Analizând tiparele de idealizare şi oglindire pe care la întâlnim într-un mediu de muncă, trebuie să nu uităm că prima "organizaţie" de care aflăm este familia. Felul în care ne raportăm la putere şi autoritate în familie ne dictează relaţiile de mai târziu cu cei care deţin putere şi autoritate. Modelele de interacţiune predominante în copilărie domină atât procesul nostru iniţial de idealizare şi oglindire, cât şi replicile de mai târziu ale acestui proces. Cu alte cuvinte, în viaţa adultă găsim cu uşurinţă replici ale tiparelor comportamentale din copilărie faţă de cei care deţin autoritatea. În particular, dacă nu sunt ţinute în frâu, configuraţiile de transfer de tipul idealizării şi oglindirii pot avea un efect distrugător asupra unui mediu organizaţional. Per-

Persoanele aflate în poziţii de autoritate au o capacitate inexplicabilă de a declanşa procese de transfer, atât în ceilalţi, cât şi în ei înşişi.

soanele aflate în poziţii de autoritate au o capacitate inexplicabilă — chiar fără să-şi dea seama în mod conştient — de a declanşa procese de transfer, atât în ceilalţi, cât şi în ei înşişi.

De exemplu, cum reacţionaţi când o figură autoritară precum un poliţist vă opreşte pentru depăşirea vitezei legale? Încercaţi cu tot dinadinsul să-l îmbunaţi sau începeţi să vă luptaţi cu el? Când vi se cere să vă duceţi la sediul central ca să faceţi o prezentare în faţa preşedintelui companiei, sunteţi relaxat sau încordat? Ce tip de reacţie va fi acceptabilă pentru aceste persoane cu autoritate? Ce fel de imagistică umple lumea lor interioară? Ce se petrece cu lumea *dumneavoastră* interioară? Apar în ecuaţie oglindirea şi idealizarea? Când aflăm răspunsurile la aceste întrebări, putem extrapola natura relaţiilor cu figurile de autoritate din copilăria dumneavoastră.

O lume a mincinoşilor

Să examinăm un alt exemplu de efect întârziat al proceselor de transfer. Închipuiţi-vă că sunteţi şeful unei organizaţii şi conduceţi o şedinţă de proiect. După încheierea acesteia, mai mulţi membri ai echipei vă fac complimente despre cât de bine aţi condus-o. Evident că vă place să primiţi asemenea feedback, dar începeţi să vă întrebaţi ce se ascunde în spatele laudelor. Să fie reacţia oamenilor cu totul onestă, fiind ei încredinţaţi că aţi condus şedinţa într-un mod excepţional? Nu cumva încearcă doar să vă facă plăcere? Dacă e adevărată a doua ipoteză, s-ar putea ca oamenii să vă linguşească, încercând în mod deliberat să câştige puncte în jocul politic. Se prea poate însă să răspundă inconştient unei reacţii de transfer: s-ar putea să fie nişte persoane dornice să găsească un ideal, ceea ce-i face să adopte un tipar de idealizare.

Dar şi de partea dumneavoastră s-ar putea să se manifeste un proces de transfer. Dacă sunteţi un om căruia îi place oglindirea celor din jur, primirea unui feedback pozitiv este atât de plăcută, încât s-ar putea să ajungeţi dependent de ea. Dorinţa de oglindire se cere satisfăcută. Dacă ajung în punctul în care nu rezistă dacă nu-şi primesc doza zilnică de "drog", unii pot chiar să-i concedieze pe subalternii care nu-i laudă suficient. Ei au nevoie de acest tip de oxigen zilnic.

Acest capăt al spectrului comportamental ne sugerează o tulburare de personalitate de tipul narcisismului — o predispoziţie spre narcisism (care dacă ar fi fost doar o tendinţă, ar fi intrat încă bine în normele acceptabile), împinsă la extrem.

Ce ne spune acest exemplu? În primul rând, presupune că toţi liderii sunt înconjuraţi de mincinoşi. Cei aflaţi în vârful ierarhiilor trebuie să înţeleagă că mulţi dintre cei care li se subordonează îi "mint" într-un grad sau altul, fie conştient (din motive politice), fie inconştient (în virtutea unei reacţii de transfer). În situaţiile în care există o ierarhie, oamenii au tendinţa să le spună celor aflaţi mai sus decât ei ceea ce îşi închipuie că vor să audă. Liderii care nu ţin cont de acest lucru se înşeală singuri. Întrucât *autoritatea izgoneşte candoarea*, managerii de nivel înalt riscă să constate la un moment dat, dacă nu sunt prudenţi, că sunt înconjuraţi numai de sicofanţi. Dacă vor să evite acest lucru, trebuie să creeze o cultură organizaţională care să stimuleze un feedback sincer. Liderii trebuie să se întrebe tot timpul dacă dorinţa lor de oglindire nu duce cumva la lipsă de onestitate în rândurile personalului.

Să vă mai dau un exemplu. Cunoscutul magnat american al filmului, Samuel Goldwyn, nu era deloc un om blând. Ba dimpotrivă, era un lider extrem de autoritar. El a fost auzit adesea spunând lucruri precum: "Nu spune *da* decât când termin eu ce-am de spus!"; sau "N-am nevoie de yes-meni în jurul meu; vreau ca oamenii să-mi spună ce gândesc chiar dacă asta-i costă slujba!"; sau "Când o să vreau să aflu opinia ta, o să ţi-o spun!". Evident că asemenea vorbe nu permit să se creeze o atmosferă deschisă şi participativă. Aşa cum s-a văzut, Goldwyn a sucombat în faţa egocentrismului care ameninţă orice poziţie de putere şi autoritate.

Dar el n-a fost singurul care a păţit aşa ceva. Am lucrat cu o mulţime de directori de companie şi am văzut cât de mult îi intimidează pe oameni puterea şi simbolurile oficiului. Am mai observat, de asemenea, că puterea conduce la reacţii de dependenţă şi chiar la suferinţă fizică în cazul unor oameni. Un lider care afirmă "Eu nu fac ulcer, ci îl provoc la alţii!" are probabil dreptate. Mulţi lideri nu-şi dau seama cât de mult îşi proiectează subordonaţii propriile fantezii asupra lor. Cât de înclinaţi sunt subordonaţii să le spună ceea ce cred ei că vor

liderii să audă, ca să-şi înlăture propriile sentimente de nesiguranţă sau de neputinţă. Cât de dispuşi sunt subordonaţii să le atribuie liderilor calităţi speciale numai pentru că sunt numiţi într-o poziţie oficială. Dar chiar şi cei care recunosc aceste lucruri nu iau întotdeauna măsuri care să le contracareze. Iar această scăpare din vedere poate duce la derapajul organizaţiei. De fapt, unui asemenea fenomen, o organizaţie poate să-i supravieţuiască numai prin noroc.

Aşa cum spunea demult scriitorul Jonathan Swift, "Singurul folos al linguşelii este că, auzind lucruri neadevărate despre noi, aflăm cum ar trebui să fim." Totuşi mă cam îndoiesc că liderii care se înconjoară cu sicofanţi ar vedea linguşeala într-o astfel de lumină. Ar fi mult mai bine ca liderii respectivi să reacţioneze atunci când sunt flataţi, spunând: "Nu-mi spuneţi cum gândesc eu, că ştiu asta. Spuneţi-mi cum gândiţi dumneavoastră!" Sau ar putea spune ceva de genul: "Ce uşor îmi e cu dumneavoastră! De ce nu-mi puneţi întrebări mai grele, cum ar fi 'Ce proporţie din acţiuni aveţi în companie, domnule director?' sau 'Aveţi cumva de gând să desfiinţaţi locuri de muncă?' sau 'Când aveţi de gând să ne acordaţi şi nouă, celor de jos, creşteri de salariu?'"

Acest fenomen al atribuirii — ideea că liderul este plin de merite numai în virtutea poziţiei sale de autoritate formală — este bine ilustrată de un film numit "Being There", bazat pe o nuvelă a scriitorului polonez Jerzy Kozinsky şi în care rolul principal era interpretat de actorul Peter Sellers. În film este vorba de un grădinar analfabet, singuratic şi cam slab de minte, pe nume Chance. Într-o bună zi, acesta a fost nevoit să părăsească mediul protejat al grădinii lui şi s-a pomenit într-o lume cu totul străină. Când a dat să traverseze strada, a fost lovit de o maşină de lux. Sperând să îndrepte lucrurile, femeia de la volan l-a luat pe Chance acasă la ea şi i l-a prezentat soţului ei, care era mare specialist în finanţe.

Când gazda l-a întrebat ce părere are despre economie, bietul Chance n-avea nici cea mai vagă despre ce e vorba. Refugiindu-se în singura lume care îi era familiară, Chance i-a răspuns: "Trebuie pornit de la rădăcini". Gazda a privit acest răspuns simplu ca pe o adevărată revelaţie. În cele din urmă, mulţumită "înţelepciunii" sale, Chance este prezentat însuşi preşedintelui ţării, care îl întreabă acelaşi lucru.

După o clipă de gândire, Chance răspunde: "După iarnă vine primăvara". Este clar! Toată lumea îl consideră pe Chance un mare gânditor. Apare pe prima pagină a ziarelor, îi este scrisă autobiografia (că doar era analfabet), iar numele lui este pus pe lista obiectivelor de spionaj din ţările vecine. Parodia continuă, iar Chance ajunge până la urmă candidat la preşedinţie. Nu spunea el, George Bernard Shaw, că "regii nu se nasc, ci sunt creaţi de halucinaţia universală"?

Am ţinut odată un seminar împreună cu Sir John Harvey Jones, care la momentul respectiv conducea interviuri într-o serie de programe TV consacrate aspectelor organizaţionale. Înainte de a lucra în mass media, el a fost preşedintele unei companii farmaceutice, numite ICI. Mi-a povestit că imediat ce a fost ales preşedinte la ICI i s-a spus că trebuie să-şi schimbe maşina. Şi, i s-a spus, nu cu *oricare* alta: preşedintele ICI nu putea conduce decât un Rolls Royce, ca să-şi arate încrederea în industria britanică.

Pe când încercau să-l transforme în felul acesta (ca şi în multe altele), ca să-l modeleze conform unei imagini anume a liderului, John Harvey Jones şi-a dat seama că oamenii proiectau asupra lui propriile lor fantezii. Voiau ca el să posede toate elementele oficiului: să arate cât mai distins şi să-şi impună autoritatea cât mai convingător. Doreau acest lucru pentru ca să poată şi ei să se înfrupte, indirect, din puterea lui.

Lui John Harvey Jones nu i-a fost prea uşor să reziste la asemenea presiuni. Dar a rezistat, pentru că era decis să ţină la opiniile lui şi să nu uite cine este. Nu avea nici o intenţie să regreseze către o situaţie de dependenţă de drog. A avut şi norocul să fie căsătorit cu o femeie care l-a ajutat să nu piardă contactul cu realitatea. Liderii care nu au parte de asemenea sprijin în familie sau printre prieteni s-ar putea să aibă nevoie de ajutor (profesional sau de altă natură), ca să-şi păstreze nealterată identitatea interioară.

Capcana simbolică a puterii, pe care o aduce cu ea numirea într-o funcţie înaltă, sporeşte şi ea riscul ca liderul să devină receptaculul fanteziilor proiectate de subalterni. Birourile mari şi somptuoase, limuzinele cu şofer, avioanele private, asistenţii plini de dinamism, secretarele care îi răsfaţă şi le aduc la îndemână tot ce le trebuie — toate acestea contribuie la atmosfera de veneraţie care îi

Prin ea însăşi, veneraţia nu-i chiar atât de rea.

înconjoară pe mulţi lideri. Veneraţia, prin ea însăşi, nu-i chiar atât de rea. Doar în momentul în care liderul începe să creadă el însuşi în laudele care i se aduc şi când începe să se comporte ca atare — doar atunci încep necazurile. Romanii timpurii aveau o metodă relativ simplă să înlăture acest pericol. Când un general intra victorios în Roma în carul său de paradă, avea în spate un sclav a cărui misiune era să-i şoptească întruna la ureche: "Eşti doar un om, Cezar, eşti doar un om". Este adevărat, unii generali nu-şi prea ascultau cu atenţie sclavii.

Procesul prin care puterea îi corupe pe lideri este atât de insidios, încât dacă nu li se reaminteşte tot timpul acest lucru, ei nici nu simt cum îşi pierd smerenia. Actorii principali din această dinamică — *liderul*, care este obiectul fanteziilor oamenilor din jurul său, şi *subordonaţii*, care îşi idealizează liderul — nici nu-şi dau seama, pur şi simplu, ce se întâmplă cu ei. Ei nu văd *cum* au fost prinşi în acest proces. Un lider situat la extrema narcisistă a spectrului se foloseşte de subordonaţi ca de o extensie a sa proprie. La fel ca o mamă care, atunci când îi este ei foame, îi spune copilului: "Ţi-e foame, nu-i aşa?" Iar copilul, dispus să se simtă flămând dacă aşa vrea mama, răspunde: "Da, mi-e foame."

Evitarea capcanei transferului

În romanul "Catch-22" al lui Joseph Heller este vorba despre un grup de piloţi de avion aflaţi într-o misiune de luptă în bună măsură sinucigaşă. Sunt povestite acolo isprăvile nebuneşti ale ostaşilor din unitatea respectivă, staţionată undeva într-o insulă mediteraneană, în toiul celui de-al doilea război mondial. Cu trecerea timpului, conducerea unităţii devine tot mai puţin interesată de obiectivul esenţial al luptei lor: terminarea conflictului cât mai curând posibil şi cu costuri umane minime. În povestea lui Heller, procedurile capătă mai multă importanţă decât conţinutul. Grija principală a ofiţerilor de acolo era numărul misiunilor de luptă executate şi maniera cât mai sistematică de bombardare a inamicului. Piloţii, ale căror vieţi sunt în cumpănă, devin din ce în ce mai frustraţi — lucru deloc surprinzător.

La un moment dat, lt. Scheisskopf (ce nume minunat — în traducere din germană înseamnă "cap de rahat"!) îi imploră pe piloţi să-i spună şi lui care este cauza scăderii moralului trupei şi a performanţelor în luptă. Unul dintre piloţi, Clevinger, este foarte dornic să-i spună locotenentului părerea lui, împotriva sfaturilor prietenului său mai prudent, Yossarian.

"— Vreau să-mi spună cineva, îi imploră locotenentul Scheisskopf ca într-o rugăciune. Dacă e cumva vina mea, vreau să mi se spună.

— Vrea omul să i se spună, zise Clevinger.

— Ba vrea să nu spună nimeni nimic, idiotule! îi răspunse Yossarian.

— Da' nu l-ai auzit? insistă Clevinger.

— L-am auzit, replică Yossarian. L-am auzit spunând foarte clar şi răspicat că vrea să ne ţinem cu toţii gura, dacă ne cunoaştem interesul.

— Haide, că nu vă pedepsesc, se jură locotenentul Scheisskopf.

— Uite, zice că n-o să ne pedepsească, spuse Clevinger.

— Ba o să te scopească, răspunse Yossarian.

— Vă jur că nu vă pedepsesc, spuse locotenentul Scheisskopf. O să-i fiu chiar recunoscător soldatului care îmi spune adevărul.

— O să te urască, zise Yossarian. O să te urască până la sfârşitul zilelor lui."

Clevinger insistă, cade în capcană şi-i spune locotenentului adevărul. Mânios, acesta îl trimite în faţa curţii marţiale sub acuzaţia de conspiraţie în vederea înlăturării celor de la comanda unităţii. Încercarea lui de schimbare a modului de lucru al ofiţerilor — care să însemne sfârşitul acelei situaţii frustrante — a fost zadarnică.

Prin urmare este clar că atunci când un om aflat într-o poziţie de lider (indiferent dacă în lumea armatei sau a afacerilor) spune celor din jur "Vreau să aud de la voi nişte critici constructive!", ceea ce vrea de fapt să se înţeleagă este "Vreau nişte laude!". Este la fel de clar că, de multe ori, când reuşesc totuşi să obţină de la cineva un feedback onest, liderii se răzbună pe vorbitor. Cum spune lozinca:

"Spune-i şefului exact ce gândeşti, iar adevărul *te va elibera*!" (în sensul că te va elibera *din post*). Dar nici consecinţele minciunilor nu sunt mai bune. Ironia este că, indiferent dacă un subaltern minte sau spune adevărul, această dilemă în comunicare — adică acest mesaj care-i spune omului deopotrivă "fii sincer" şi "nu fi sincer" — duce la suprimarea conflictelor şi la un fals consens, subminează încrederea reciprocă şi paralizează deciziile.

Să luăm alt exemplu. Recent am condus un atelier pe tema dezvoltării liderilor, la care participa un grup de manageri superiori dintr-o companie farmaceutică. Compania trecea în acel moment printr-o perioadă mai dificilă, din cauza unei fuzionări. Oamenii nu erau prea exuberanţi, pentru că munceau sub tensiune pentru a obţine performanţe bune şi profit în condiţii destul de grele. La un moment dat în timpul seminarului, i-am rugat să-şi închipuie că au în faţă o scară gradată de la 1 la 10, pe care trebuie să-şi plaseze munca lor din companie, 10 însemnând "foarte plăcută", iar 1 "foarte neplăcută". Primul manager a afirmat că s-ar plasa la 3; al doilea la 4; următorul la 3 şi aşa mai departe. Era foarte clar: moralul oamenilor era la pământ, mai ales din cauza procesului de reorganizare prin care treceau. După seminar, i-am spus ce cred vicepreşedintelui responsabil cu resursele umane, care participase şi el.

La mai puţin de o săptămână am repetat seminarul cu o altă grupă de manageri de la aceeaşi firmă. Ca şi la grupa anterioară, şi aici era un eşantion aleator de oameni din toate părţile companiei. Cu o singură deosebire minoră: era prezent şi preşedintele board-ului companiei rezultate după fuzionare. Voia să audă şi el ce am de spus. Când le-am cerut să-şi plaseze munca pe scara de la "foarte plăcută" până la "foarte neplăcută", răspunsurile au fost foarte diferite. Primul manager a afirmat că se plasează la 8; al doilea la 9 şi aşa mai departe. În următoarea discuţie pe care am avut-o cu vicepreşedintele de resurse umane, am remarcat cât de mult s-a schimbat compania! Ce mai schimbare de mentalitate într-un timp atât de scurt! Cum am mai spus, autoritatea izgoneşte candoarea.

Prin urmare, una dintre sarcinile esenţiale ale oricărei organizaţii este crearea unui climat în care oamenilor să le fie uşor să aibă relaţii sincere cu superiorii lor. O funcţionare eficace a organizaţiei impune

Autoritatea ixgoneşte candoarea.

ca angajaţii să se poarte cu şefii lor cu o "îndrăzneală sănătoasă", să-şi poată exprima liber şi deschis opiniile şi stările de spirit, să discute degajat cu ei, să dea sau să ceară. De asemenea, mai impune ca superiorii să asculte ce li se spune. Scriitorul rus de limbă idiş Şalom Alehem spunea odată: "Dacă-ţi spune cineva că ai urechi de măgar, nu-i da atenţie. Dar dacă-ţi spun doi inşi chestia asta, du-te de-ţi cumpără o şa."

Sistemul feedbackului la 360° folosit în unele organizaţii este unul dintre cele mai eficace pe care le ştiu în ceea ce priveşte crearea unei deschideri. Un asemenea sistem presupune ca membrii unei organizaţii să primească feedback nu numai de la superiorii lor (ca în sistemul tradiţional de evaluare a performanţei), ci şi de la colegii şi subordonaţii lor. Comunicarea prilejuită redefineşte relaţiile superior-subordonat, întăreşte o cultură organizaţională mai deschisă, iniţiază un dialog constructiv şi serveşte ca o modalitate promptă de avertizare cu privire la nevoia de schimbare, arătându-le oamenilor zonele cu deficienţe.

Am văzut însă undeva o caricatură în care apăreau doi şefi, discutând pe un coridor. Unul din ei spune: "Nu evaluarea la 360° mă îngrijorează pe mine, ci represaliile la 360° de după." Evident că dacă teama de represalii predomină, sistemul la 360° nu funcţionează — *nu poate* să funcţioneze. Cum dovedeşte caricatura pe care am pomenit-o, liderii care doresc să implementeze într-adevăr acest sistem în organizaţiile lor trebuie să aibă curajul de a auzi şi adevăruri neplăcute despre ei. În plus, trebuie să conceapă şi să pună în practică un program educaţional extensiv, care să-i ajute pe participanţi să-şi "exerseze" francheţea într-un mediu sigur. Liderii trebuie să le garanteze oamenilor că nimeni nu va fi pedepsit pentru că spune adevărul. În plus, trebuie să înceteze să-şi tot caute scuze pentru comportamentele disfuncţionale şi să treacă la fapte în privinţa lor. Nu-i o tranziţie uşor de făcut, dar se poate face. Organizaţii precum General Electric, Intel, 3M, Nokia şi Goldman Sachs au reuşit să-şi implementeze sisteme de feedback la 360°. Fraza "Răspunde-i cu curaj şefului tău!" a devenit o componentă importantă a culturii lor organizaţionale.

S-a estimat că numai 10% dintre managerii de rang superior reuşesc să se autoevalueze corect. Dintre cei care nu reuşesc acest lucru, două

treimi se supra-evaluează. De fapt, cam 70% dintre managerii de rang superior se consideră printre cei mai buni 25% din profesia lor! Mulţi dintre ei au diferite slăbiciuni, defecte de care nici nu-şi dau seama şi care împiedică funcţionarea eficace a organizaţiei. Totuşi, ei arată că sunt în stare să înveţe rapid să se autoevalueze mai corect. Dacă la prima aplicare a evaluării la 360° ei greşesc destul de mult în evaluarea propriei capacităţi, data următoare percepţiile lor sunt mult mai corecte.

Să încheiem această secţiune, amintindu-vă ce am mai spus: autoritatea izgoneşte candoarea. Când fostul preşedinte american George Bush (tatăl) a fost rugat să comenteze cum este viaţa lui de după încheierea mandatului, el a spus ceva de genul: "Păi, de pildă nu mai câştig de fiecare dată la golf!". O altă observaţie grăitoare este legată de generalul George Patton, care a spus odată: "Dacă toată lumea gândeşte la fel, înseamnă că cineva nu gândeşte!". Şi încă un exemplu din partea lui Adlai Stevenson, un candidat la preşedinţia SUA de la mijlocul secolului XX, care a spus: "Flatările sunt bune, cu condiţia să nu le inhalezi!" Din păcate, am întâlnit o mulţime de directori care le "inhalau" cât de mult puteau. Norocoşi însă sunt cei puţini, care reuşesc să-şi dea seama cât de crucială este candoarea pentru eficacitatea organizaţiei.

Impactul narcisismului

După ce am analizat capcana transferului (ca şi singura cale de a o evita, *onestitatea*), să privim acum mai îndeaproape fenomenul care stă la baza acesteia, narcisismul. Am mai menţionat şi până acum narcisismul, dar numai în termeni generali. Să luăm acum "microscopul" şi să-l cercetăm în detaliu.

Aşa cum am sugerat mai înainte în exemplu cu bicicleta, formarea personalităţii individului începe încă din etapele timpurii ale vieţii. Psihologii care se ocupă de copii ne spun că primii trei ani din viaţă sunt critici pentru dezvoltarea omului. Aceştia sunt anii în care ni se configurează tiparele esenţiale ale personalităţii, anii la capătul cărora fiecare dintre noi devine o persoană conştientă de trupul său, de

identitatea sa sexuală, de numele său, de mintea sa, de istoria proprie. În aceşti ani este clădită temelia a ceea ce vom deveni (şi probabil vom rămâne tot restul vieţii).

Asta nu înseamnă, desigur, că experienţele de mai târziu nu au nici o importanţă, ci doar că nu mai au, de regulă, acelaşi *impact* precum cele din primii ani. La începutul vieţii avem o plasticitate foarte mare, care ne permite să ne formăm prin ceea ce vedem, facem şi simţim. Termenul clinic folosit pentru schimbările care au loc în aceşti primi ani din viaţă este "dezvoltare narcisică". Chiar dacă de obicei are conotaţii negative, narcisismul este motorul care ne pune în mişcare pe fiecare dintre noi. Iar narcisismul şi leadershipul sunt strâns împletite.

Narcisismul şi leadershipul sunt strâns împletite.

Pentru scopurile acestei cărţi, va trebui să depăşim sensul limitat, atribuit de obicei termenului *narcisism*. Ceea ce numesc psihologii narcisism este etapa dezvoltării infantile prin care trec toţi oamenii, o etapă în care copilul aflat în creştere extrage plăcere din propriul trup şi din funcţionarea acestuia. Această etapă timpurie a vieţii copilului este foarte delicată. Tratamentul pe care îl primeşte copilul de-a lungul ei îi va colora adultului din viitor întreaga viziune asupra vieţii.

Aşa cum arată exemplele cu tricicleta şi bicicleta, copilul face faţă frustrărilor inevitabile din timpul creşterii, încercând să-şi păstreze fericirea şi perfecţiunea zilelor de la început. El face acest lucru prin crearea atât a unei imagini de sine grandioase, exhibiţioniste, cât şi a unei imagini idealizate a părinţilor atotputernici (cu rol de salvatori şi protectori). Prima configuraţie este cea a "eului grandios", a doua este "imaginea părintelui ideal". De-a lungul timpului, dacă un copil primeşte ceea ce s-ar putea numi o îngrijire "destul de bună", cele două configuraţii care formează "eul bipolar" sunt domesticite de forţele realităţii. Dar aşa cum am mai spus, ecouri ale lor rămân active pe toată durata vieţii individului, ieşind la suprafaţă, din timp în timp, în contactele cu ceilalţi.

Rolul pe care îl au părinţi şi ceilalţi adulţi care l-au îngrijit pe copil în dezvoltarea laturii narcisice este, desigur, foarte important. Părinţii, fraţii şi surorile, alături de celelalte prezenţe importante din viaţa copilului, acţionează asupra manifestărilor lui exhibiţioniste,

canalizându-i în direcţiile corecte fanteziile grandioase de putere şi glorie. Astfel, ei creează o temelie pe care să se clădească ambiţii realiste, valori stabile, interese de carieră bine definite şi un sentiment sigur al stimei de sine şi al identităţii proprii. Dar când copilului nu i se asigură suficient material pentru latura sa narcisică, fie din cauza unor părinţi inconsecvenţi sau prea severi, fie din cauza unei serii de privaţiuni serioase, acest proces necesar *nu* se desfăşoară cum trebuie.

Sprijinul oferit de un părinte este decisiv. Remarcaţi afecţiunea de-a dreptul palpabilă din scrisoarea de mai jos:

> "Dragul meu băiat, sunt aşa de îngrijorată de răceala asta a ta. Cum te simţi? Nu cumva ai renunţat prea devreme la îmbrăcămintea de iarnă? Un alt pericol este să nu-ţi mai faci focul în sobă, fiindcă nopţile sunt încă reci. Te rog, băiatul mamei, ai grijă de tine! Fă-o măcar de dragul meu! Mi s-a părut că eşti trist, dar asta e şi din cauză că nu te simţi bine. Nu trebuie să-ţi treacă prin minte că nu eşti printre favoriţi. Toţi cei de aici te iubesc şi te admiră foarte mult. Nici măcar nu pot să-ţi exprim ce lucruri bune şi frumoase spun despre tine toţi cei care te cunosc. Da, să ştii că nu-ţi vor lipsi niciodată prietenii aici, la Wilmington, şi încă dintre cei mai buni. Par să existe neobişnuit de mulţi băieţi cam de vârsta ta — şi anume băieţi de foarte bună calitate — care şi-au arătat interesul să te cunoască. Băiatul meu, toţi cei care te cunosc nu pot decât să te iubească. N-ar putea altfel nici dacă s-ar strădui. Dimineaţa asta m-am sculat cu o mare durere de cap, aşa că nu-ţi pot scrie o scrisoare adevărată. Scopul cel mai important al acestor cuvinte este doar să-ţi arate cât de mult, cât de foarte mult, îl iubesc pe băiatul meu plecat de acasă!"

Aceasta este o scrisoare trimisă viitorului preşedinte Woodrow Wilson de mama sa, pe când acesta era foarte tânăr şi se afla departe de casă. Având alături de el un asemenea sprijin, ar fi fost foarte greu ca tânărul Woodrow să nu ajungă foarte bine, în pofida unui tată destul de perfecţionist. (Acesta avea pentru fiul său ambiţii extrem de mari, iar Woodrow s-a străduit toată viaţa să-l mulţumească.) Wilson a folosit cum trebuie sprijinul arătat de mama lui: a avut succes în lumea academică, devenind preşedintele Universităţii Princeton, iar apoi preşedinte al SUA. Chiar dacă a avut unele necazuri şi decepţii, Woodrow Wilson a reuşit în viaţă.

Succesul lui Wilson a fost ancorat în sprijinul şi dragostea părinţilor lui. Acestea au creat temelia pe care s-a format el, ca persoană. Bineînţeles că nu a fost o temelie perfectă, din cauza ambiţiei cu care a fost contaminată. Şi din cauza acestor imperfecţiuni, părinţii au pregătit şi scena necazurilor apărute mai târziu în viaţa fiului. Ei i-au modelat caracterul într-un astfel de mod încât unele probleme puteau fi chiar anticipate: de exemplu conflictele sale cu Congresul sau lupta pe care a dat-o cu senatul în legătură cu tratatul de pace de la Versailles. În unele domenii, lui Wilson îi era foarte greu să accepte compromisuri.

Din fericire, nimeni nu este perfect ca părinte. La urma urmei, imperfecţiunea este un dascăl minunat. A-l proteja pe copil în faţa tuturor greutăţilor vieţii nu înseamnă de fapt a-l proteja. Chiar având cel mai bun părinte din lume, procesul de creştere este înţesat de dificultăţi şi provocări. Nici nu se compară cu confortul absolut al perioadei de dinainte naşterii, cea a existenţei intrauterine, în care orice problemă care apare este rezolvată automat. Aşadar creşterea presupune frustrări inevitabile. Totuşi o dezvoltare normală impune ca frustrările care apar să fie doar *în doze tolerabile*. Dacă un copil are parte de părinţi "destul de buni", va fi capabil să facă faţă frustrărilor şi va deveni un adult cu o personalitate echilibrată.

Din fericire, nimeni nu este perfect ca părinte.

Uneori însă grija primită în copilărie nu este "destul de bună". Unii părinţi îşi suprastimulează copiii (în sensul că le oferă prea multe, fără a stabili anumite limite) şi, ca urmare, le pregătesc dezamăgiri de durată. Alţii îi substimulează (adică sunt distanţi, prea critici, absenţi sau deprimaţi); iar alţii manifestă un comportament foarte inconsecvent sau chiar arbitrar. Toate aceste neajunsuri ale părinţilor pot produce copilului (şi adultului din viitor) anumite probleme de natură narcisică. Dacă la acest ansamblu se adaugă şi violenţa sau abuzul, se pregăteşte scena unui teatru interior în care abundă o imagistică duşmănoasă.

Copiii expuşi acţiunilor unor asemenea părinţi ajung uneori convinşi că nu se pot baza pe dragostea sau loialitatea nimănui. Ca adulţi, toate actele lor pornesc de la această convingere. Chiar dacă afirmă că n-au nevoie de nimeni şi de nimic, ei sunt tulburaţi până în adâncul

sufletului de sentimentul privaţiunii, al mâniei, al pustietăţii. Ca să poată face faţă acestor sentimente, şi poate ca să-şi contracareze sentimentul de nesiguranţă, ei îşi transformă necesităţile narcisice în adevărate obsesii. Oamenii de acest fel capătă fixaţii legate de putere, frumuseţe, statut, prestigiu şi superioritate. Ei încearcă în permanenţă să-i manevreze pe cei din jur într-un mod care să le consolideze şubreda stimă de sine, sunt tot timpul preocupaţi de cum şi cui să plătească pentru răul (real sau imaginar) suferit în copilărie. În mod tipic, aceşti oameni au un sentiment exagerat al superiorităţii lor, al unicităţii lor, al talentelor pe care le au. De multe ori nutresc fantezii de grandoare despre ei înşişi. Sunt extrem de egocentrici şi privesc lumea numai în propriul lor sistem de referinţă: nu le pasă în ce direcţie merg, cu condiţia să rămână ei la cârmă (caseta 4.3).

CASETA 4.3

Reuşiţi să vă ţineţi latura narcisică sub control?

Răspundeţi cu Da sau Nu la următoarele întrebări. Fiţi cât mai onest cu dumneavoastră înşivă.

	DA	NU
■ Vă simţiţi superior faţă de ceilalţi?		
■ Aveţi tendinţa să vă exageraţi calităţile?		
■ Aveţi momente în care vă lăudaţi singur?		
■ Aveţi vreodată fantezii de grandoare?		
■ Simţiţi nevoia să vi se arate foarte multă atenţie?		
■ Ceilalţi vă consideră foarte egocentric?		
■ Aţi fost acuzat de ceilalţi că aveţi un comportament arogant?		
■ Vă folosiţi de oameni pentru satisfacerea intereselor proprii, fără a le recunoaşte apoi meritele?		

Cu cât aveţi mai multe răspunsuri cu Da, cu atât este mai probabil să aveţi tendinţe narcisice puternice.

Narcisismul reactiv şi narcisismul constructiv

Aşa cum am remarcat mai înainte, în vorbirea de zi cu zi narcisismul are doar conotaţii negative. Mitul tânărului Narcis (care şi-a văzut chipul oglindit în apă şi s-a îndrăgostit de sine însuşi atât de tare, încât a căzut în lac şi s-a înecat) este folosit ca să ni se reamintească ce păţeşte cineva care se priveşte pe sine cu prea multă bunăvoinţă. Dar în doze limitate, narcisismul ne este necesar pentru formarea stimei de sine şi a sentimentului identităţii. Este necesar şi liderilor, în doze *moderate*, deoarece fără el n-ar putea avea încredere în sine, creativitate şi capacitatea de a-i domina pe ceilalţi. Prin urmare, dacă are prea puţin narcisism sau prea mult, un om nu se poate echilibra cum trebuie.

Deşi afirmaţia lui Oscar Wilde că "a te îndrăgosti de tine însuţi înseamnă începutul unei poveşti de dragoste care durează toată viaţa" arată latura fericită a narcisismului, latura mai întunecată a acestuia provoacă, prin egoism, egocentrism şi prea multă iubire de sine, numai nefericire — şi individului, şi celor din jurul său. Dar când ştim dacă o persoană suferă de *prea mult* narcisism?

Ca să determinăm ce anume face ca narcisismul să fie disfuncţional, mi se pare utilă distincţia dintre narcisismul "constructiv" şi cel "reactiv". Narcisismul constructiv se dezvoltă ca răspuns la grija unor părinţi "destul de buni", aşa cum am arătat mai înainte. Părinţii care le oferă copiilor lor suficient sprijin, care determină corect nivelul de toleranţă al copiilor (astfel încât să le menţină frustrările la limite potrivite vârstei), care le asigură un mediu "cuprinzător" pentru diferitele lor reacţii afective, reuşesc să crească urmaşi bine echilibraţi şi cu un sentiment solid de stimă de sine.

Dimpotrivă, narcisismul reactiv se formează la oamenii care au fost "răniţi" într-un fel sau altul. Date fiind problemele pe care le-am văzut mai înainte — de exemplu, suprastimularea sau substimularea — copiilor nu li se asigură îngrijirea corectă, de care au nevoie pentru a se dezvolta lin, fără probleme. Relaţiile necorespunzătoare dintre părinte şi copil creează în general probleme mai târziu în viaţă. Ca adulţi, un narcisic reactiv se poartă asemenea pruncului flămând şi plângăcios din copilărie — pruncul care a cerşit atenţie şi nu a fost auzit.

Din studiile de profunzime pe care le-am făcut în privinţa multor lideri, am ajuns la concluzia că o proporţie însemnată dintre ei sunt mobilizaţi de narcisism reactiv. Cu alte cuvinte, ei au devenit ceea ce sunt din motive negative: simt o nevoie intensă de a-şi oferi compensaţii pentru răul care li s-a făcut în primele etape ale copilăriei. După ce în copilărie au fost dispreţuiţi, maltrataţi sau expuşi la tot felul de privaţiuni, când ajung adulţi ei sunt hotărâţi să le arate tuturor că au ajuns totuşi *cineva*. Dacă determinarea lor se opreşte la nivelul dorinţei de a fi preţuiţi (şi dacă se străduiesc într-adevăr să fie preţuiţi) ori dacă se extinde doar până la nivelul reparaţiilor, narcisismul reactiv poate da şi fructe sănătoase. Dacă însă se transformă în invidie, duşmănie şi dorinţă de răzbunare, fructele lui sunt otrăvite.

Complexul Monte Cristo

Persoanele care aleg să răspundă la răul care li s-a făcut în copilărie prin răzbunare şi duşmănie — şi chiar *este* o alegere, deşi poate fi inconştientă — suferă de ceea ce psihiatrii numesc "complexul Monte Cristo", inspirându-se după personajul din romanul *Contele de Monte Cristo* de Alexandru Dumas. Romanul prezintă captivanta poveste a unui om căruia i s-au făcut nişte nedreptăţi teribile şi care reuşeşte în cele din urmă să se răzbune, rând pe rând, pentru fiecare rău care i s-a făcut — şi chiar cu vârf şi îndesat. Dorinţa pătimaşă de răzbunare a contelui atinge o coardă sensibilă la multe persoane. În mod sigur, fiecare dintre noi avem uneori un asemenea sentiment, măcar trecător. Universalitatea dorinţei de răzbunare ar putea explica de ce a avut autobiografia lui Lee Iacocca (în care descrie cum s-a răzbunat pe Henry Ford II) atât de multă popularitate.

Pentru oamenii care suferă de complexul Monte Cristo, dorinţa de răzbunare este o forţă mobilizatoare *majoră* în viaţă.

Dar pentru oamenii care suferă de complexul Monte Cristo, dorinţa de răzbunare este mai mult decât o tentaţie trecătoare. Pentru ei, este o forţă mobilizatoare *majoră* în viaţă. *Răzbunarea*, "egalarea scorului", este tot ce contează mai mult. Este chiar mai importantă decât orice alt dar, precum ave-

rea sau puterea. Totuşi este un mod stresant de a trece prin viaţă, pentru că înlănţuie mintea şi trupul individului într-o perpetuă stare de alertă. Printre exemplele notorii de persoane care suferă de sindromul Monte Cristo se numără Adolf Hitler, Slobodan Miloşevici şi Saddam Hussein. În lumea afacerii, îmi vine în minte creatorul francez de modă Pierre Cardin.

Născut italian şi crescut în Franţa, Cardin a fost hărţuit de ceilalţi copii, care îşi băteau joc de el şi îi puneau tot felul de porecle cu substrat etnic. De pildă era strigat peste tot cu numele de "Macaroni". În plus, familia lui Cardin şi-a pierdut cea mai mare parte a averii în timpul celui de-al doilea război mondial, iar tatăl lui trecea dintr-un loc de muncă într-altul. Statutul de cetăţean de rangul doi nu este în nici o situaţie uşor de suportat, indiferent dacă se întemeiază pe proveniența etnică, pe sărăcie sau pe amândouă.

Tânărul Cardin a fost ajutat să meargă înainte, în pofida tumultului din jurul său, de sprijinul viguros al mamei. (Acest lucru ne aduce în minte faimoasa afirmaţie a lui Sigmund Freud cum că "un copil care s-a simţit iubit necondiţionat de mama sa păstrează apoi întreaga viaţă un sentiment triumfător, o încredere în capacitatea sa de a reuşi, care nu rareori chiar îi asigură succesul.") Putem presupune totuşi că dificultăţile din copilărie l-au făcut pe Cardin să simtă dorinţa de a-şi izbăvi cumva familia, de a se răfui cu cei care l-au hărţuit, de a le arăta lor cât de bine a ajuns el. Şi în mod sigur a reuşit acest lucru. Succesul lui poate fi interpretat ca triumf vindicativ. Iar nuanţele specifice ale succesului lui sunt semnificative: faptul că, pe timpuri, era privit de sus s-ar putea să fie motivul pentru care a devenit un creator nivelator, care a democratizat moda şi a încercat să aducă *haute couture* la nivelul cetăţeanului de rând.

Totuşi stilul lui de leadership are câteva elemente bizare, crescute toate din nevoia lui de a se afla în control. De exemplu, Cardin insistă să-şi păstreze autoritatea semnării tuturor cecurilor. Nu se simte înclinat să împărtăşească şi altora informaţiile pe care le deţine; preferă să le păstreze numai în capul său — un mod ciudat de a conduce un imperiu de multe milioane de dolari. Mai mult, îi place să recurgă la abordarea "divide et impera". De fapt, unii observatori

sunt de părere că-şi conduce firma ca pe un harem. Oamenii se străduiesc să câştige atenţia "cârmuitorului", luptându-se între ei ca să fie remarcaţi.

Îndreptarea nedreptăţilor

Răzbunarea este un mod negativ de a trata răul suferit în copilărie. Chiar dacă, într-un sens, "se face dreptate", răzbunarea îl consumă pe individ şi generează comportamente distructive. O cale mult mai constructivă de a îndrepta nedreptăţile din copilărie este cea a *reparaţiilor*. Ideea care stă la baza reparaţiilor este următoarea: "Dacă eu am avut atâtea necazuri în tinereţe, o să fac în aşa fel încât copiilor mei să le meargă mai bine şi să aibă o viaţă mai bună". Deşi reparaţiile pornesc de regulă de la mediul personal, aceeaşi judecată se aplică, până la urmă, şi la locul de muncă. Astfel, oamenii înclinaţi spre reparaţii încearcă să-şi aline suferinţele trecute, făcând anumite îmbunătăţiri în organizaţii. Pierre Cardin se încadrează şi în această categorie: cum am remarcat mai sus, el şi-a folosit principiile egalizatoare cu rezultate pozitive la locul de muncă.

Mulţi lideri de succes intră în categoria celor care simt nevoia să facă reparaţii. De multe ori, ei împărtăşesc unele sau altele dintre trăsăturile de mai jos, corelate cu dezvoltarea narcisică.

- De multe ori provin din familii cu tatăl absent — fie plecat de acasă, fie bolnav — dar cu o mamă puternică şi grijulie. (Aceasta este "constelaţia familială" a liderilor-bărbaţi; pentru liderii-femei nu este prea clară constelaţia familială, deoarece sunt încă prea puţine la nivelurile ierarhice superioare ale companiilor. De exemplu, în lista *Fortune* a celor mai de succes 500 de firme nu este menţionată în prezent decât o singură directoare executivă.)
- Au fost forţaţi să-şi asume de timpuriu un rol autoritar în familiile lor — în special aceia dintre ei care şi-au pierdut taţii încă de tineri. Astfel, într-o oarecare măsură au fost suprastimulaţi, iar punerea lor într-o poziţie de autoritate nu a fost corespunzătoare vârstei.
- Au tendinţe spre competitivitate (vizibile de-a lungul întregii vieţi). Adesea îşi afirmă cu tărie părerile şi înfruntă autoritatea celorlalţi.

- Pentru că au găsit oameni care cred în ei şi îi sprijină, ei demonstrează curaj şi dârzenie în confruntarea cu eşecurile. Nu se lasă uşor intimidaţi şi cred cu tărie în ideea de dreptate.

Mulţi dintre liderii pe care i-am studiat au aceste caracteristici. De exemplu, Richard Branson de la *Virgin* a avut o mamă extrem de puternică, în timp ce tatăl său era mai puţin prezent. La scurt timp după ce l-a născut, mama sa îl ducea deja peste tot şi spunea: "Fiul meu o să ajungă prim-ministru!" Pe măsură ce a crescut, ea i-a stabilit nişte standarde foarte exigente şi l-a făcut să fie independent. Cum să eşuezi cu aşa mamă?

Jack Welch de la General Electric s-a născut într-o familie săracă. Tatăl, conductor de tren, era mai mult plecat de acasă. În schimb mama, o americancă de origine irlandeză, destul de bolnăvicioasă, n-a făcut decât să-l împingă înainte, în sport, la şcoală, la muncă. Când în *Fortune* s-a publicat un articol despre el, în poză îi apărea şi mama, în spatele lui.

Pot să dau şi alte exemple. Mulţi dintre liderii respectivi pot relata despre momentele în care au fost singurii care au avut curajul de a înfrunta un şef dificil, act riscant care, în împrejurări mai favorabile, s-ar numi "îndrăzneală". Ei mai spun că, mai târziu, când în organizaţiile lor s-au ivit oportunităţi interesante, au fost aleşi ei să le fructifice, pentru că lumea şi-a reamintit de actele lor de curaj.

Narcisismul şi tenacitatea

Întotdeauna m-au intrigat motivele pentru care unii oameni reuşesc în viaţă în ciuda oricăror dezavantaje, pe când alţii nu. Ce-i face pe primii să fie *tenace*? Acest termen se foloseşte cu sens clinic pentru acei oameni care nu au doar victorii izolate asupra unor obstacole izolate, ci îşi formează un mod sistematic de depăşire a obstacolelor repetate. În general, persoanele tenace abordează dificultăţile afective într-un mod proactiv, îşi redefinesc experienţele într-un mod pozitiv, au o mare capacitate de a-şi crea imagini optimiste asupra viitorului, îşi acordă timp

Persoanele tenace abordează dificultăţile emoţionale într-un mod proactiv.

de reflecţie şi se străduiesc foarte mult să-şi menţină o reţea de relaţii utile, la care găsesc sprijin.

Studiile efectuate asupra copiilor proveniţi din medii cu mari privaţiuni arată că elementul care îi diferenţiază pe cei ce reuşesc până la urmă în viaţă — adică cei care îşi formează *calitatea tenacităţii* – este existenţa câte unei persoane care s-a arătat interesată de ei, care i-a sprijinit şi a crezut în ei, care i-a împins înainte spre realizări tot mai mari. Evident, cea mai potrivită persoană în acest rol este mama. Dar pot avea un aport şi taţii, bunicii sau alţi membri ai familiei, profesorii, instructorii organizaţiilor boy-scout etc.

Printre copiii ai căror taţi au eşuat în viaţă sunt mulţi care reuşesc mai bine decât cei ai căror taţi au avut succes. Prin urmare, este clar că modelul patern nu este întotdeauna un factor determinant. De fapt, uneori cel mai rău lucru care i se poate întâmpla cuiva este să aibă un tată extraordinar. Un asemenea tată poate fi copleşitor, înăbuşind dezvoltarea copilului. Din fericire, mama poate servi ca forţă neutralizatoare. Cum spunea odată Napoleon (probabil simplificând prea mult lucrurile), "Destinul unui copil este întotdeauna lucrarea *mamei*". Deşi el se gândea la impactul *pozitiv* al mamei, mulţi copii sunt împinşi spre succes de mame dominatoare, dornice de a-i controla cu orice preţ. Mai mult, cercetările au arătat că un număr considerabil de oameni de succes provin din familii cu mari dificultăţi, afectate de probleme de sănătate ori de moartea unor membri. Asemenea dificultăţi îl ajută pe copilul în formare să-şi concentreze voinţa asupra găsirii unor mijloace de depăşire a problemelor pe care le are (caseta 4.4).

CASETA 4.4

Cât de tenace sunteţi?

Citiţi formulările de mai jos şi bifaţi-le pe cele care definesc corect situaţia dumneavoastră.

BIFAŢI

- Abordez în mod proactiv orice dificultate afectivă.
- Îmi redefinesc experienţele într-un mod pozitiv.
- Am o mare capacitate de a-mi crea o imagine optimistă asupra viitorului.
- Îmi acord timp de auto-reflecţie.
- Mă străduiesc foarte mult să-mi menţin o reţea de relaţii utile, la care găsesc sprijin.

Dacă aţi bifat majoritatea formulărilor de mai sus, înseamnă că sunteţi foarte tenace. Asta-i foarte bine: sunteţi mai capabil decât mulţi dintre colegii dumneavoastră să faceţi faţă problemelor şi stresului de zi cu zi.

NOTĂ LA CAPITOLUL 4:

1. Link, A. (1966) *The Paper of Woodrow Wilson*, Princeton: Princeton University Press, pag. 50.

5 Dinamica succesiunii

Dacă tragi cu puşca într-un rege trebuie neapărat să-l şi nimereşti. RALPH WALDO EMERSON

Tinerii cred că bătrânii sunt proşti, pe când bătrânii ştiu că tinerii sunt proşti. GEORGE CHAPMAN

Niciodată nu-i prea târziu să devii ceea ce ai fi putut să fii.
GEORGE ELIOT

Cu trecerea anilor, unii oameni se transformă în vin bun. Alţii, acrindu-se de la an la an, se transformă în oţet. Am auzit spunându-se că unii oameni se *imaturizează* când înaintează în vârstă. Şefii au şi ei, ca grup, la fel de multe probleme cu procesul de îmbătrânire ca şi restul populaţiei — dacă nu cumva mai multe.

Cu multe secole în urmă au fost scrise următoarele rânduri:

"Pe când e omu-n miezul vieţii lui
M-aflam într-o pădure-ntunecată.
Căci dreapta mea cărare mi-o pierdui.

Amar mi-e să vorbesc cât de-nfundată
Pădure-a fost, încât de-a ei cumplire
Gândind la ea mi-e mintea-ncrâncenată.[1]"

[1] Dante Alighieri, *Infernul*, traducere de George Coşbuc, Colecţia Clasicii Literaturii Universale, E.S.L.A., Bucureşti, 1954. (n. red.)

Dacă aveţi ceva idee despre literatura italiană, poate că aţi recunoscut aceste versuri — probabil cele mai faimoase care au fost scrise în limba italiană. Ele fac parte din *Infernul* lui Dante. La nivelul cel mai personal, acest fragment din *Divina Commedia* se bazează pe experienţa proprie a poetului, exilat din oraşul lui natal, Florenţa. Dar versurile acestea sunt totodată o descriere alegorică a călătoriei lui Dante dinspre întuneric şi greşeală spre revelaţie şi lumina divină, trecând prin infern, purgatoriu şi paradis — dacă vreţi, o criză de la mijlocul vieţii. Prin urmare, ideea groazei de a fi singur în codrul întunecat este cât se poate de potrivită.

Disperat, Dante imploră ajutorul divin ca să poată ieşi din codru. Îi apare în cale un spectru: Vergilius, poetul roman care reprezintă aici întruchiparea înţelepciunii umane. Vergilius îl călăuzeşte pe Dante în prima parte a călătoriei sale, arătându-i calea. Pentru Dante, vestea bună este că *există* o cale care duce afară din codrul întunecos. Vestea rea este că trece prin iad! Ca şi Dante, mulţi manageri superiori se pomenesc la un moment dat pierduţi şi derutaţi; la fel ca el, nu văd nici o cale uşoară de ieşire.

Fiindcă veni vorba: în codrul în care s-a pomenit Dante existau trei animale. Primul era leul, simbolizând puterea şi ambiţia. Al doilea animal era o panteră, simbolizând poftele trupeşti. Al treilea animal era o lupoaică, simbolizând lăcomia. Din câte se pare, nu s-au schimbat prea multe de pe vremea lui Dante, pentru că atunci când îi întreb pe studenţii mei din programele MBA ce-şi doresc cel mai mult în viaţă ei răspund că putere, sex şi bani, chiar dacă nu neapărat în această ordine (sau exact cu aceste cuvinte). Unii dintre ei includ pe listă şi *stilul de viaţă echilibrat*. Dar pentru că, până la urmă, cei mai mulţi dintre ei ajung să lucreze în firme extrem de solicitante, cum ar fi consultanţele ori băncile de investiţii — de exemplu McKinsey, Boston Consulting Group, Bain, Goldman Sachs sau Morgan Stainly — nu-i prea cred când spun că-şi doresc un stil de trai *echilibrat*!

Oamenii nu ajung în eşalonul ierarhic superior înainte de a ajunge la jumătatea vieţii.

De obicei, oamenii nu ajung în eşalonul ierarhic superior înainte de a ajunge la jumătatea vieţii (sau cel puţin aşa stăteau lucrurile înainte de apariţia la orizont a "tăvălugului"

dot.comurilor, cărora li se datorează noţiunea de "portofoliu de cariere" — cariere care evoluează rapid spre forme radical schimbate). Pe la jumătatea vieţii apar o serie de preocupări de altă natură decât cariera. Poetul şi regizorul Jean Cocteau a "pus degetul" pe una dintre ele, când a afirmat că, ori de câte ori se priveşte în oglindă, vede moartea. Înainte de 30 de ani ne simţim nemuritori. Pentru noi, vârsta este "timpul scurs de la naştere". Această percepţie începe să se schimbe după 35 de ani, când vârsta devine "timpul care ne-a mai rămas de trăit". Începem să simţim că avem din ce în ce mai puţin timp şi devenim tot mai conştienţi de inevitabilitatea morţii. O atare schimbare de perspectivă ne facem să ne grăbim să ne ocupăm de visele şi aspiraţiile neîmplinite cât încă mai avem timp.

Dilemele de la mijlocul vieţii

La vârsta mijlocie, viaţa seamănă cu o oglindă din acelea cu trei panouri: unul mai mare în mijloc şi două mai mici lateral. Unul dintre panourile laterale vă arată copiii. Când îi priviţi vă podidesc o mulţime de amintiri despre cum era când eraţi şi dumneavoastră copil. S-ar putea ca în clipa când vă pregătiţi să-i spuneţi micului Johny "Te rog să nu mai faci chestia asta!!" să vă muşcaţi limba, amintindu-vă lucrurile amuzante pe care nu aveaţi voie să le faceţi nici *dumneavoastră* în copilărie.

Al doilea panou lateral al oglinzii îi înfăţişează pe părinţii dumneavoastră. Rolul dumneavoastră în relaţia cu ei se schimbă acum, o dată ce aţi ajuns la jumătatea vieţii iar ei ... în fine, ei sunt *bătrâni*. Până acum, în familie, aţi fost "jucătorul", bazându-vă pe părinţi ca pe nişte suporteri care vă sprijină şi vă dau sfaturi. Acum aţi ajuns "antrenorul": luaţi conducerea şi le oferiţi *lor* sfaturi. Pe măsură ce părinţii, care păreau cândva atât de puternici, ajung să depindă tot mai mult de dumneavoastră, simţiţi că harta dumneavoastră mentală începe să se răstoarne. Privindu-i (şi simţindu-vă oarecum stânjenit de inversarea rolurilor), s-ar putea să vă întrebaţi: "Oare o să ajung şi eu ca ei în doar vreo douăzeci de ani de-acum încolo, din ce în ce mai dependent şi mai pasiv?" Aveţi în faţă o caricatură a ceea ce vă temeţi că veţi deveni dumneavoastră înşivă.

Şi totuşi, cel mai înspăimântător este panoul central al oglinzii. Vă oglindeşte pe dumneavoastră, aşa cum sunteţi în prezent. Şi ce vedeţi? Vedeţi pe cineva cu părul rărindu-se sau încărunţind; cineva cu riduri, cu burtă, cu sânii căzuţi; cineva căruia îi trebuie ochelari şi are probleme cu dinţii. La aşa un declin, nici nu vă mai miră că mijlocul vieţii înseamnă o preocupare tot mai mare faţă de imaginea fizică. Bărbaţii sunt îngrijoraţi că nu prea mai sunt ca Don Juan, chiar dacă se întâmplă rareori să-şi exprime această teamă cu voce tare (o mai aduc în discuţie în glumele de vestiar sau, prin aluzii, în vizitele la psihiatru). În ciuda unor medicamente ca viagra, performanţele sexuale ale bărbaţilor de vârstă medie nu prea mai sunt ce-au fost în tinereţe — conştientizarea acestui fapt înseamnă o lovitură dată laturii lor narcisice. Nici femeile nu sunt scutite de probleme: ele trebuie să facă faţă menopauzei şi să se împace cu gândul că anii lor de fertilitate au trecut.

Când ajung la jumătatea vieţii, şi femeile, şi bărbaţii sunt adesea îngrijoraţi de viitorul vieţii lor conjugale, în special dacă s-au căsătorit de tineri. Unii simt că mariajul lor parcă nu mai merge ca pe vremuri, poate pentru că partenerii lor au crescut şi s-au dezvoltat şi ei, dar cu viteze diferite. Ce-a fost bun la 20 de ani s-ar putea să nu mai fie bun la 40. Din cauza divergenţei intereselor, ei nu prea mai au pasiuni sau activităţi comune. Dacă încă mai au copiii pe acasă, s-ar putea ca aceştia să fie singurul liant al unui cuplu aflat în pragul destrămării. Înainte de a-şi părăsi cuibul familial, unii adolescenţi par să simtă că au de îndeplinit un rol de "adeziv", aşa că se transformă cu eroism în "copii-problemă". Este ca şi cum, la nivel subliminal, ei ar fi conştienţi că, dacă ar pleca de acasă, căsnicia părinţilor lor s-ar spulbera. Dacă tinerii au plecat deja la colegiu sau spre o viaţă independentă, sindromul "cuibului gol" joacă un rol important în echilibrul marital al adulţilor. Fără copii prin casă, ce mai e de discutat în familie? Partenerii sunt acum nevoiţi să se privească unul pe altul în ochi şi să încerce să comunice *despre ei înşişi*.

La mijlocul vieţii, începe să crească teama de bolile fizice, oamenii având tot mai mult tendinţe ipohondre. Unii prieteni apropiaţi se îmbolnăvesc, alţii mor, aşa că oamenii încep să se întrebe tot mai des "Care din noi urmează?" Chinuiţi ocazional de gândul la tinereţea pierdută, oamenii simt că "vârsta fantomă" — adică vârsta pe care

şi-o dau în sinea lor — începe să o prindă din urmă pe cea cronologică şi pe cea fiziologică. Le este tot mai greu să refuze să creadă ce văd în oglindă.

Vârsta mijlocie declanşează o reevaluare a identităţii profesionale şi sporeşte îngrijorarea cu privire la uzură şi la pierderea eficacităţii. Orologiul profesional nu prea mai este sincronizat cu al vieţii. Cu toţii pornim în carieră cu anumite vise — ţeluri pe care dorim să ni le îndeplinim de-a lungul vieţii la locul de muncă. Păstrăm aceste vise delicate aproape de inimă şi le mărturisim numai celor foarte apropiaţi. Purtându-le în sus pe scara ierarhică, ajungem la concluzia că organizaţiile sunt ca nişte pâlnii cu susul în jos: au foarte mult spaţiu la bază şi foarte puţin la vârf. În cele din urmă avem revelaţia că nu toate visele din tinereţe au şansa să se transforme în realitate — în lipsa vreunui miracol. La vârf, nu mai este spaţiu destul pentru ele.

Când au o asemenea revelaţie — şi o au, pentru că sunt foarte puţini cei care ajung să-şi îndeplinească toate visele — unii lideri îşi varsă frustrările asupra celorlalţi din organizaţie. Mulţi suferă de invidie "inter-generaţii", simţindu-se deranjaţi de tinerii care se "caţără" în diferite funcţii. La fel ca Chronos, ei îşi devorează propriii copii. Îşi trimit subordonaţii mai promiţători în Siberiile organizaţiei sau îi concediază pentru presupuse incompetenţe. Se produce un adevărat "asasinat". Apoi îşi justifică atât de minuţios faptele, încât ajung să creadă ei înşişi că au făcut un bine şi organizaţiei, şi subordonaţilor respectivi. Nici nu termină bine să se spele pe mâini, că şi încep să vorbească peste tot, cu mândrie, despre organizaţia lor "care învaţă" şi să se laude cu oportunităţile oferite tinerilor lideri, pe care "îi ajută să crească şi să se perfecţioneze".

O caricatură din *New Yorker* înfăţişează un şef evident foarte important, aşezat la un birou impunător şi fumând un trabuc. În faţa lui se află un tânăr manager, ascultând smerit. Textul caricaturii este următorul: "Îmi aminteşti cum eram eu însumi la vârsta dumitale, Collins. EŞTI CONCEDIAT!" Acest şef cu înclinaţii narcisice este evident posedat şi de invidia inter-generaţii. Şi nici măcar nu este singurul. Mult prea mulţi dintre managerii superiori refuză să se ocupe de dez-

Mult prea mulţi dintre managerii superiori refuză să se ocupe de dezvoltarea liderilor tineri.

voltarea liderilor tineri. Punându-şi propriile interese înaintea intereselor colective, ei resping cu dispreţ ideea de a fi buni cetăţeni ai organizaţiei şi-i folosesc pe tineri doar ca pe propriile lor anexe. Câtă vreme tinerii acceptă, totul merge bine. Dar în momentul în care vor să păşească pe propriul lor drum, stârnesc invidia şefului, care îi loveşte ca în caricatura menţionată mai sus. "Dezertarea" nu-i primită bine de un şef care, după ce el însuşi a nutrit, cu ani în urmă, gânduri de nesupunere şi de preluare a puterii, se teme să nu fie cumva tras pe linie moartă.

Ciclul de viaţă al unui director

Conceptul de "ciclu de viaţă" are adesea sensul de succesiune a mai multor etape parcurse de un organism — plantă, animal, om. Putem însă să-l folosim şi ca să descriem evoluţia postului unui director. În general, postul unui director are trei etape: *intrarea în organizaţie, consolidarea* şi *declinul*. Dar în discuţia următoare, chiar dacă mă refer la directorul unei companii pentru că este cea mai vizibilă persoană de acolo, trebuie să ştiţi că multe dintre observaţiile de mai jos sunt valabile şi pentru alţi manageri din eşalonul superior, aduşi din afara organizaţiei. Prin urmare, ar fi bine ca orice manager care nu a ajuns încă la cel mai înalt nivel ierarhic să fie atent la avertismentele din acest capitol. Numirea într-un post înalt este însoţită mereu de tot felul de capcane.

Etapa 1: Intrarea în organizaţie

În privinţa *etapei de intrare*, un rol critic îl îndeplineşte consiliul director (sau de administraţie) al organizaţiei care face angajarea, prin modul în care alege şi contribuie la adaptarea culturală a noului director. Consiliul trebuie să decidă ce tip de manager executiv este cel mai potrivit să conducă organizaţia în viitor — o decizie care depinde de situaţia prezentă a companiei şi de situaţia în care se speră să ajungă aceasta. În ceea ce priveşte succesiunea, regula generală este că, dacă se doreşte o *evoluţie*, este bine să fie promovat cineva

din interior, iar dacă se doreşte o *revoluţie*, este bine să fie ales cineva din exterior (preferabil o persoană bine familiarizată cu domeniul de activitate respectiv).

Unul dintre primele lucruri pe care le descoperă un lider nou numit în funcţie este că ajungerea în vârful organizaţiei îi schimbă perspectiva asupra carierei. De îndată ce intră pe poziţia de "şef suprem", persoana respectivă nu prea mai are pentru ce să lupte (doar eventual pentru un portofoliu de cariere). În noua funcţie ori are succes, ori eşuează; nu există o a treia opţiune. Mai mulţi directori cu care am discutat mi-au spus ceva de genul: "Am ajuns în sfârşit unde am vrut, aşa că acum nu pot decât să mă îndrept spre final!". Acest lucru poate declanşa un set de anxietăţi puternice, cauzate în special de singurătate şi de teama de a nu face faţă noilor atribuţii (deşi foarte puţini directori sunt dispuşi să admită aşa ceva). Totodată, gândurile de acest tip stau şi la temelia "monumentului" închipuit pe care directorul ar vrea să apuce să-l înalţe câtă vreme conduce încă organizaţia.

Chiar dacă, până la urmă, toate aceste dubii sunt date de-o parte de tensiunile şi diversiunile muncii de zi cu zi, mai sunt încă alte forţe psihologice, care trebuie luate în considerare. De exemplu, orice director nou numit în post trebuie să fie conştient de posibilitatea ca fostul lider să fi încercat să protejeze lucrurile lăsate în urmă. Uneori, liderul obligat să părăsească postul poate privi decizia respectivă ca pe o sentinţă capitală — care n-ar putea fi "comutată" decât de "moştenirea" preţioasă lăsată organizaţiei. Nu-i surprinzător deci că un director în retragere este îngrijorat că succesorul său ar putea să distrugă ceea ce a făcut el şi să-i "desconsidere moştenirea". Ca să evite aşa ceva, fostul director poate acţiona, conştient sau nu, într-un fel care să-l facă pe succesor să eşueze. Riscul unui astfel de sabotaj este şi mai mare, dacă fostul director rămâne în board, aşa cum se întâmplă adesea.

O altă problemă cu care se poate confrunta noul director este prezentarea trecutului într-o lumină idilică. Orice fiinţă umană are tendinţa de a se pune la adăpost de amintirile dureroase. Mai ales în situaţiile de stres, în oameni se dă o luptă între mecanismul defensiv al denegaţiei şi procesele memoriei. Ca în romanul *Rebecca* de Daphne du Maurier, unde amintirile despre venerata soţie decedată plutesc do-

minator şi fantomatic asupra noii soţii şi asupra tuturor celor cu care are aceasta de-a face, noul lider poate fi şi el copleşit de amintirile idealizate (şi, prin asta, neadevărate) despre predecesorul lui.

Nou-veniţii au de-a face şi cu exigenţele nerealiste ale oamenilor. Noul lider este văzut adesea, mai ales dacă vine din afară, ca un salvator al organizaţiei, capabil să soluţioneze rapid toate problemele acesteia şi să pună toate lucrurile la punct. Cu cât au fost mai nemulţumiţi oamenii de fostul "regim", cu atât aşteaptă mai mult de la noul director. Dar pentru că aşteptările lor sunt de regulă nerealiste, ataşamentul născut din idealizare se transformă curând în decepţie născută din deziluzie. Privit o vreme ca un adevărat Mesia, noul director se prăbuşeşte rapid de pe soclu. În plus, s-ar putea ca şi "principii răpuşi" — pretendenţii respinşi în procesul selecţiei directorului — să se lase împinşi de dorinţa de răzbunare, orchestrând schimbarea atitudinii celor din organizaţie şi făcând ca "Mesia" să se transforme curând într-un ţap ispăşitor.

Fără îndoială, etapa de intrare în organizaţie este presărată de anxietăţi. Noul director nu numai că este îngrijorat că s-ar putea să nu corespundă aşteptărilor organizaţiei, dar s-ar putea şi să-i fie neclare (mai mult sau mai puţin) cerinţele noii funcţii. Directorii veniţi din afară trebuie să deprindă rapid modurile formale şi informale în care funcţionează organizaţia, dar de regulă nu i se acordă nici un răgaz să le înveţe. Din clipa în care este numit în post, el simte asupra sa presiunea de a lua măsuri — *orice* fel de măsuri. În plus, oamenii vor răspunsuri cu privire la soarta lor viitoare. Cât încă nici n-a apucat bine să înţeleagă care este viziunea organizaţiei pe care trebuie s-o conducă, directorul (din nou, mai ales dacă vine din afară) este întrebat care este viziunea *sa* cu privire la viitor. Care sunt criteriile de performanţă care vor trebui satisfăcute sub conducerea sa? Care dintre planurile existente va fi schimbat mai întâi?

În pofida solicitării de a lua rapid măsuri şi de a oferi clarificări, ceea ce ar trebui să facă mai întâi un nou director, venit din afară, este să *asculte* şi iar să asculte. A înţelege cum funcţionează organizaţia — şi unde poate el să aibă cea mai bună contribuţie — are o im-

Ceea ce ar trebui să facă mai întâi un nou director, venit din afară, este să asculte şi iar să asculte.

portanţă critică. Iar această înţelegere poate să se producă numai dacă îi ascultă pe toţi cei care au o miză în bunul mers al organizaţiei. Liderii care nu rezistă presiunii de a lua imediat măsuri înainte de a înţelege clar cum merg lucrurile – adică liderii care cad în "capcana acţiunii" – nu fac altceva decât să-şi garanteze că vor fi nevoiţi să ia mai târziu alte măsuri, care să le contracareze pe primele.

Noul lider trebuie să-i identifice pe actorii cheie care îl pot ajuta să facă din mandatul său un succes. Deşi de multe ori liderii veniţi din afară îşi aduc propriii oameni, ei nu-i pot numi totuşi în poziţiile-cheie. Dacă nu are grijă să numească persoane din interiorul organizaţiei în posturile eşalonului imediat următor celui de director, directorul poate fi sigur că vor apărea probleme cu moralul. Mulţi directori văd în acest lucru o tentativă de a-i consola pe "principii răpuşi", de a le cumpăra bunăvoinţa, oferindu-le poziţii de responsabilitate. Totuşi mulţi lideri, privind în urmă, afirmă la un moment dat că ar fi fost mult mai bine dacă i-ar fi "ucis" de tot şi imediat pe "principii răpuşi". Retroactiv, ei îşi spun că, făcând concesia de a-i menţine pe oamenii respectivi în echipa de conducere, au irosit timp şi efort preţios, pe care le-ar fi putut folosi mai bine pentru punerea la punct a companiei.

Cu multiplele sale necunoscute, etapa de intrare este dominată adesea de experimente. Directorul este ales de multe ori în baza unei aptitudini anume, de care are nevoie compania la momentul respectiv – el este specializat în resurse umane, strategii la nivel global, finanţe, restructurare etc. Acţionând în baza mandatului primit de la consiliul de conducere al organizaţiei, noul director se implică foarte mult în soluţionarea noilor probleme, simţindu-se foarte viu şi luptându-se cu o sumedenie de lucruri noi. Este o perioadă extrem de interesantă şi de mare concentrare în muncă.

De-a lungul acestui proces, conştient sau nu, noul lider caută în munca sa din organizaţie teme care să corespundă teatrului său interior. Cu alte cuvinte, el se străduieşte să armonizeze cât mai bine stilul său personal şi strategia potrivită noului său mediu. El îşi externalizează visele şi preocupările într-un cadru organizaţional nou. O dată ajuns la o asemenea convergenţă, poate să treacă la etapa următoare.

Etapa 2: Consolidarea

De îndată ce obţine rezultate, iar performanţele organizaţiei se îmbunătăţesc, noul director capătă sentimentul intens că se află în sfârşit la cârmă. Aceasta este dimensiunea decisivă a *etapei de consolidare*. Fiind deja sigur de propria bază de putere, de angajarea echipei manageriale şi de o întreagă reţea de contacte şi alianţe, directorul este tot mai mult în situaţia de a-şi împlini visele. Dar pe parcurs, dacă nu învaţă să se "reinventeze", performanţele sale pot să-şi atingă maximul şi să intre pe urmă într-o fază de platou. Iar această perioadă poate dura ani întregi.

Ca peste tot, succesul poartă în el seminţele dezastrului. Cu timpul, în mintea directorului se poate cristaliza o temă dominantă — o temă care poate deveni o preocupare obsesivă, întrucât reflectă o dorinţă adânc înrădăcinată. Aşa cum am văzut în exemplul din capitolul 3 cu Keneth Olson de la DEC, pericolul este ca tema respectivă, încetând să mai corespundă mediului organizaţiei, să conducă la rigiditate, la incapacitatea directorului de a mai înţelege perspectivele celorlalţi. Cum spune un proverb, "dacă mintea ta e un ciocan, nu vezi în faţa ta decât cuie". Dacă liderul nu se "reinventează", el poate conduce organizaţia spre prăpastie.

Etapa 3: Declinul

Şi aşa ajungem la *etapa declinului*. Există mai multe caracteristici care marchează intrarea directorului în această etapă:

- instalarea miopiei şi aroganţei executive;
- impresia că mişcarea înainte, din inerţie, ar putea înlocui conducerea adevărată;
- refuzul de a asculta idei noi;
- tendinţa de a privi mai ales înăuntru, şi nu spre cei de care depinde soarta organizaţiei;
- lipsa voinţei de a ataca vechile paradigme;

- creşterea şi centralizarea birocraţiei;
- lipsa voinţei de a acţiona prompt, de a schimba lucrurile;
- referirile tot mai dese la "problemele majore care sunt prioritare";
- scăderea tot mai pronunţată a interesului şi entuziasmului;
- performanţele tot mai slabe;
- păstrarea de rezerve de numerar tot mai mari.

Henry Ford I a fost un bun exemplu de lider aflat în declin. Timp de 19 ani, din 1908 până în 1927, Ford s-a opus oricăror modificări la Modelul T. Ba chiar în clipa când proiectanţii i-au arătat o versiune uşor schimbată a modelului, Ford a călcat-o literalmente în picioare în faţa lor, făcând-o bucăţele. Preocuparea lui obsesivă era să producă o maşină ieftină, bună pentru fermieri. (Deloc surprinzător, având în vedere că tatăl său, cu care avusese o relaţie destul de ambivalentă, fusese fermier.) Opinia lui Ford despre maşina de care ar avea nevoie fermierii — "o maşină care să-i scoată din toate hârtoapele" — a devenit tema repetată cel mai des în teatrul său interior. În ciuda schimbărilor suferite de mediul de afaceri — noile cerinţe ale cumpărătorilor (care doreau maşini mai variate şi care să se schimbe de la an la an), concurenţa tot mai intensă — Ford refuza orice adaptare.

Un lider împotmolit în tiparele sale şi care se bazează exclusiv pe o singură formulă unilaterală şi des repetată are tendinţa de a bloca orice evoluţie venită dinspre interior şi orice "sânge proaspăt" venit din afară. El îşi păstrează alături acelaşi grup de manageri superiori, ataşaţi (măcar în vorbe dacă nu şi în fapte) orientării sale dominante. Rămas cam fără de idei noi (şi deloc dispus să le asculte pe ale altora), liderul aflat în declin are tendinţa să ţină banii organizaţiei în rezerve, în loc să-i investească în idei inovatoare.

Dacă este lăsată în voia ei, această a treia etapă poate avea un efect devastator asupra organizaţiei — morbid, dacă nu chiar de-a dreptul fatal, ducând la faliment. În timp ce directorul insistă să-şi impună cu rigiditate tema sa depăşită sau încearcă să-şi găsească alte surse de stimulare — de exemplu, privilegii precum avionul de serviciu sau deplasările în locuri exotice, încercând să scape de fuzionări sau achiziţii ori implicându-se în activităţi sociale ori de binefacere —

singurul mod în care mai poate fi salvată organizaţia este recursul hotărât la inovaţia strategică. Indiferent de forma pe care o ia declinul directorului, consiliul de conducere trebuie să intervină decisiv şi să-şi exercite cum trebuie funcţia de analiză. Nu-i lucru uşor pentru nişte oameni care, ani de zile, au lucrat cu directorul cot la cot.

Cât de traumatizant este procesul succesiunii — atât pentru directorul eliberat din funcţie, cât şi pentru organizaţie — depinde de multe lucruri, inclusiv de personalităţile celor implicaţi şi de condiţiile pieţei. Totuşi, în general, dacă este *planificat* cum trebuie, procesul succesiunii poate să decurgă lin şi fără piedici. De multe ori, suprapunerea celor două regimuri, cel nou şi cel vechi, contribuie la o tranziţie mai uşoară, deşi unor directori le e greu să colaboreze cu succesorii aleşi, din cauza sentimentului profund de pierdere pe care îl trăiesc.

O dată încheiat procesul de succesiune, ciclul de viaţă al directorului se reia.

O dată încheiat procesul de succesiune, ciclul de viaţă al directorului se reia.

Invidia inter-generaţii

Când îi întreb pe directori cât consideră ei că ar trebui să rămână cineva într-un post superior, răspunsul uzual este şapte ani (plus-minus doi). Când este însă vorba de propria lor carieră, multor directori le-ar plăcea să rămână în post cât mai mult timp. De fapt, un procentaj mare de manageri superiori nici măcar nu vor să se retragă din posturi. Unii nu acceptă să plece decât "între patru scânduri", aşa cum s-a întâmplat cu Armand Hammer de la Occidental Petroleum. S-a estimat chiar că proporţia directorilor care ar prefera să-şi părăsească astfel funcţiile este de aproximativ 16%. Ironia face totuşi ca presiunile tot mai mari înspre creşterea valorii oferite acţionarilor să ducă la scăderea rapidă a longevităţii funcţiilor de director.

Pentru cei mai mulţi manageri superiori, procesul predării ştafetei nu este deloc uşor. La accentuarea laturii lui stresante conspiră multitudinea de forţe care acţionează conştient sau nu. Dar pentru că

directorii au tendinţa să păstreze tăcerea asupra temerilor şi sentimentelor lor, succesiunea la nivelul de vârf este oarecum învăluită în mister. Dacă dorim să percepem cât de cât dificultăţile inerente unui asemenea proces, trebuie să încercăm să citim printre rândurile unor publicaţii precum *Wall Street Journal, Fortune* sau *Financial Times.*

Acceptarea pierderii iminente de putere pe care o prilejuieşte părăsirea unui post de conducere vine ca o ameninţare la adresa dorinţei adânc înrădăcinate de a crede în propria nemurire. Să privim lucrurile drept în faţă: succesiunea trezeşte în noi frica ancestrală de moarte. Exact din acest motiv, mulţi directori se feresc să se gândească la succesiune, iar colegii care le sunt loiali evită să atace subiectul, de teamă să nu dea impresia că le doresc sfârşitul. Ca rezultat al acestei duble evitări, mulţi directori rămân în posturi mult prea mult timp, încercând să finiseze cât mai mult moştenirea pe care o lasă în urmă. Alţii îşi amână plecarea din funcţie pentru că se tem să nu-şi dezamăgească şi să nu-şi supere colegii rămaşi nepromovaţi.

Uneori, în general cu complicitatea consiliului de conducere, unii directori reuşesc să amâne inevitabilul, apelând la trucul înfiinţării unei comisii de selecţie. Aceasta caută şi iar caută succesorul ideal, până când ajunge la concluzia că nu există nimeni, în companie sau în afara ei, care să posede calificările necesare — evident, cu excepţia directorului actual. Aşa că, deloc surprinzător, mandatul acestuia este prelungit. Ironia este că, deşi 30% dintre directori nu-şi fac nici un fel de plan de succesiune, de multe ori cei care întocmesc cele mai complexe şi mai încâlcite planuri sunt cei mai dornici să-şi păstreze funcţia. Probabil că aceştia n-ar înţelege umorul dintr-o caricatură pe care am văzut-o odată: un grup de bătrâni stau înghesuiţi unul într-altul, iar unul dintre ei spune: "Deci am votat cu toţii în favoarea creşterii vârstei obligatorii de pensionare la 95 de ani!"

Mulţi manageri superiori au dificultăţi în relaţiile cu succesorul, chiar şi cu cel pe care ei înşişi îl văd ca "prinţ moştenitor". Cauza majoră este că directorii sunt, prin definiţie, experţi în calculele de putere. Pentru ei, puterea este o proprietate foarte importantă, aşa că ştiu cum să o dobândească şi să o folosească. Numirea unui succesor oficial înseamnă o schimbare a ecuaţiei puterii. De îndată ce numele

noului candidat a fost dat publicității, puterea începe să se scurgă către el. Directorul începe să perceapă aproape imediat modificările subtile în tiparul relațiilor de putere. Loialitățile se reorientează rapid, relațiile se realiniază. Încep să apară noi structuri de putere. Am spus adesea în glumă că principala sarcină a unui director este să-și găsească succesorul potrivit și să-l ucidă pe ticălos. Din păcate, păstrarea puterii cu orice preț prin înlăturarea succesorului are de regulă efecte dezastruoase asupra organizației.

Nu-i un lucru cu totul neobișnuit ca un director să se răzgândească și să se decidă să rămână în funcție, *chiar dacă există* succesorul potrivit. Cum am mai spus, directorii pe cale să-și părăsească postul sunt extrem de sensibili la modificările echilibrului de forțe, iar unii dintre ei pur și simplu nu pot contempla realitatea pierderii puterii. Istoria este plină de astfel de exemple, în special în domeniul afacerilor. Să ne gândim de pildă la Henry Ford I și la fiul său Edsel. Aproape toate propunerile lui Edsel cu privire la schimbarea modului în care era condusă compania erau respinse de tatăl său. Unii au presupus chiar că inflexibilitatea lui Henry Ford I a contribuit la cancerul de stomac care l-a răpus în cele din urmă pe Edsel. La funeralii, văduva lui Edsel s-a repezit la bătrânul Ford și l-a acuzat că i-a băgat soțul în mormânt.

Printre exemplele de probleme legate de succesiunea conducerii unor firme de familie se numără și cazul lui Marcel Dassault, fostul conducător al gigantului francez din domeniul construcțiilor militare. Acesta și-a condus firma până la moarte, la vârsta de 94 de ani, fără a-l implica în vreun fel pe fiul său Serge. Sau cazul președintelui unei firme de familie, căruia i-am oferit acum câțiva ani servicii de consultanță. Acesta, om trecut de 90 de ani, mi-a cerut să-l ajut să-și convingă fiul să preia cârma firmei. Când am deschis subiectul, fiul mi-a spus că ar vrea el însuși să iasă la pensie!

Statisticile privind capacitatea de supraviețuire a firmelor de familie sunt extrem de proaste. Multe dintre problemele cu care se zbat aceste firme sunt legate de succesiune. Numai una din trei firme de familie ajunge la a doua generație și numai una din zece la a treia generație. Există și o vorbă: "Târâș-grăpiș, până-n a treia generație!". Le spun uneori proprietarilor-manageri (evident, în glumă) că n-ar trebui să

se căsătorească, ci să se călugărească. Dacă au grijă să nu facă nici un copil, îşi simplifică mult cariera. Celor care au deja copii mari (mai ales băieţi, care ar putea să le ameninţe poziţia de putere şi autoritate) le recomand în glumă să divorţeze şi să-şi ia neveste mult mai tinere. Cât sunt mici, copiii din a doua căsătorie nu reprezintă încă un pericol.

În special întreprinzătorii bărbaţi au dificultăţi cu fiii lor, ajunşi adulţi (cu fetele se împacă mult mai bine — dar aceasta este cu totul altă poveste). Ei au tendinţa să-şi "emasculeze" fiul cel mai mare, adică să-l "contreze" ori de câte ori au ocazia. Fiul cel mai mare al lui Henry Ford, Edsel, este victima unui asemenea tipar comportamental. În Vechiul Testament, recunoscându-se parcă dificultăţile pe care le înfruntă fiul cel mare, moştenirea acestuia este stabilită la o valoare dublă faţă de a celorlalţi copii. Fiii adulţi care se implică în afacerea familiei sunt întotdeauna o ameninţare simbolică (iar uneori reală) la adresa bazei de putere din firmă. De aceea, directorul se teme (uneori justificat) că fiul său îl va îndepărta. Nu-i o întâmplare că paricidul a fost un subiect atât de popular în literatură.

Dar firmele familiale nu sunt singurul loc unde au loc marile drame ale succesiunii. Nici companiile publice nu sunt cu totul scutite de problemele de succesiune, chiar dacă nu sunt chiar atât de susceptibile. Să luăm exemplul lui William Pailey de la CBS, "omul cu ochii şi mâinile peste tot". În ciuda faptului că nu mai era în stare să conducă firma cum trebuie din cauza problemelor pe care le avea cu femeile şi cu celelalte preocupări ale lui, acesta îşi concedia unul după altul toţi succesorii. Un alt exemplu notoriu este cel al lui Peter Grace de la W.C. Grace. Acesta, chiar de pe patul de moarte, şi-a "răpus" succesorul dându-l afară pe baza unei acuzaţii fabricate de hărţuire sexuală. Acum câţiva ani, la AT&T, Bob Allen şi colegii săi păreau să creadă că nu există nici un succesor suficient de bun (deşi fuseseră angajaţi mai mulţi candidaţi, după care au fost daţi cu toţii afară). În sfârşit, membrii neexecutivi al consiliului director s-au săturat de toată tărăgănarea asta şi l-au numit pe actualul lider, Don Armstrong — care are şi el acum propriile lui probleme.

Testul cel mai grăitor al calităţii leadershipului este ce se întâmplă în organizaţie când liderul nu mai este. Cât de neted se face succe-

siunea? Se desfăşoară procesul cu cât mai puţine drame? Este organizaţia la fel de performantă şi după ce directorul ei a părăsit-o? Poate că ar trebui să vă puneţi — dumneavoastră şi celorlalţi manageri din companie — următoarea întrebare: aveţi un succesor pregătit, care să vă preia munca dacă v-ar lovi un camion pe când treceţi strada? Dacă nu aveţi, gândiţi-vă puţin la ceea ce spunea Charles de Gaulle: cimitirele lumii sunt pline de oameni indispensabili. Dacă, după ce reflectaţi, ajungeţi la concluzia că sunteţi indispensabil, băgaţi-vă un deget într-un pahar cu apă şi, când îl scoateţi de acolo, uitaţi-vă ce gaură aţi lăsat în urmă!

Recunoscând că nimeni nu este indispensabil, directorii trebuie să se străduiască să-şi găsească un succesor. Dar înţelegând că problemele succesiunii sunt împovărate cu un bagaj subconştient, ei trebuie să *împartă cu alţii* deciziile legate de succesiune. Cum am mai spus, membrii consiliului de conducere trebuie să se implice profund în procesul succesiunii, să caute sistematic candidatul cel mai potrivit, înăuntrul şi în afara organizaţiei şi să creeze un sistem de retribuire care să-i oblige pe directori să se ocupe de aspectele legate de succesiune şi să-şi ajute colegii cei mai capabili să se afirme (caseta 5.1).

CASETA 5.1

Cât de bine abordează organizaţia dumneavoastră problema succesiunii?

Citiţi afirmaţiile de mai jos, fie din perspectiva unui director, fie din a unui membru al consiliului de conducere al companiei dumneavoastră. Bifaţi Da sau Nu, în funcţie de situaţie.

	DA	NU
1. Directorul companiei discută în board cel puţin de două ori pe an problema persoanei care să preia cârma în cazul unei crize de succesiune.		
2. Membrii consiliului de conducere se implică serios în procesul de succesiune.		

CASETA 5.1 — CONTINUARE

	DA	NU
3. Periodic, membrii consiliului de conducere analizează diferiţii candidaţi interni, comparându-i cu cei din afara organizaţiei.		
4. Toţi candidaţii potenţiali se întâlnesc periodic cu membrii consiliului de conducere.		
5. Candidaţii cei mai promiţători primesc din partea consiliului de conducere anumite sarcini menite să-i ajute să se pregătească pentru preluarea sarcinilor de conducere.		
6. Retribuţia directorului este condiţionată de îndeplinirea atribuţiilor privind planificarea succesiunii şi formarea succesorului.		
7. Directorul stimulează formarea unei culturi a succesiunii, trasând candidaţilor celor mai promiţători sarcini solicitante, care să-i formeze ca lideri.		

Cu cât sunt mai multe frazele la care aţi bifat cu Da, cu atât este mai pregătită organizaţia dumneavoastră pentru succesiune.

Avem mai multe şanse să găsim planuri de succesiune în companiile care rezistă în timp — precum Procter & Gamble, Coca-Cola, General Electric sau Merck — decât în cele mai puţin reuşite. Ele alocă formării liderilor lor o parte însemnată din resurse — şi fac asta consecvent. De exemplu, nu-şi reduc fondurile de dezvoltare a personalului imediat ce se lovesc de o dificultate financiară. Dimpotrivă, consideră că dificultăţile cu care se confruntă sunt un motiv serios pentru a creşte investiţiile în dezvoltare.

Avem mai multe şanse să găsim planuri de succesiune în companiile care rezistă în timp decât în cele mai puţin reuşite.

6 Fenomenul Dilbert

Cât despre boli, deprindeţi două lucruri: ajutaţi sau, cel puţin, nu faceţi mai mult rău. HIPPOCRATE

Nu-i destul să munceşti frenetic, fiindcă asta fac şi furnicile. Întrebarea este dacă realizezi ceva, muncind frenetic.

HENRY THOREAU

Fiecare dintre noi are nevoie de timp pentru reînnoirea minţii.

WHITT SCHULTZ

În ziua de azi, caricaturile cu Dilbert, realizate de Scott Adams, şi-au câştigat o popularitate imensă. Un flux nesfârşit de e-mailuri primite de la tot felul de manageri îi furnizează lui Adams inspiraţia, ajutându-l să parodieze viaţa din birouri. Popularitatea lui Dilbert arată cât de intens sunt răspândite alienarea şi cinismul oamenilor de azi faţă de propria lor carieră. Pentru că în multe dintre companiile din prezent oamenii sesizează ruptura dintre retorică şi realitate, ei privesc cu nespusă suspiciune sloganurile de tipul: "Oamenii sunt tezaurul nostru cel mai de preţ!"; "Noi, cei din conducere, suntem aici pentru a vă ajuta pe dumneavoastră!"; sau "Instruirea personalului are o mare prioritate!". Ca şi Dilbert, angajaţii din toată lumea se confruntă cu absurdităţile birocratice sau cu idioţiile manageriale, luptându-se să supravieţuiască la birou de la o zi la alta, în "cutiile lor de chibrituri" — fie ele reale sau metaforice. Trataţi ca nişte rotiţe ale unui mecanism de către marile organizaţii care vorbesc cu mândrie, în rapoartele lor anuale, despre respectul individului —

organizaţii care îşi tratează "capitalul uman" ca pe un bun de la sine înţeles, cu toată retorica lor — oamenii îşi pierd interesul faţă de propria muncă (caseta 6.1).

CASETA 6.1

Cât de bine vă cunoaşteţi oamenii cu care lucraţi?

Cu ce se ocupă subordonaţii dumneavoastră în afara orelor de serviciu? Puteţi da exemple concrete despre cinci angajaţi, fie imediat, fie după o scurtă investigaţie?

Mulţi manageri sunt uluiţi să descopere cât de loiali, creativi, dinamici şi plini de imaginaţie sunt subordonaţii lor – dar numai *în afara* orelor lor de program!

Cum am mai spus şi în capitolul 3, răspândirea tot mai largă a acţiunilor de restructurare a firmelor a avut ca rezultat dispariţia contractului psihologic dintre angajat şi angajator. Loialitatea faţă de organizaţie nu mai este răsplătită prin creşteri salariale stabile şi previzibile, prin promovări la intervale regulate, prin locuri de muncă până la pensie şi prin securitate financiară. Date fiind schimbările suferite de paradigma organizaţională, companiile nu le mai oferă angajaţilor adăpost şi securitate ca în trecut. Pe cei care se bazează că organizaţia va avea grijă de ei pe termen lung îi aşteaptă o dezamăgire profundă. În plus, mulţi manageri îşi creează propriile decepţii, pe măsură ce urcă treptele carierei. Ei ajung să vadă, pe la 40-50 de ani, că visele lor de avansare nu sunt pe cale să se împlinească. Şi iar ajungem la Dilbert.

Stresul şi tensiunile din organizaţie îşi iau şi ele tributul. Dacă oamenilor nu li se oferă oportunitatea de a se reînnoi — sau dacă nu profită de ea — ei încep să simtă efectele ucigătoare ale monotoniei şi epuizării. Cum se spune, toată lumea are talent la 25 de ani. Trucul cel mai important este să mai ai talent şi pe la mijlocul vieţii. Mulţi oameni de peste 40 de ani trec ca nişte somnambuli prin viaţa care le mai rămâne de trăit. Poetul Robert Frost spunea foarte bine odată: "Creierul este un mădular minunat: începe să lucreze de îndată ce

te trezeşti dimineaţa şi nu încetează decât în clipa când intri în birou!". Răspunsul multor manageri este să "iasă la pensie" chiar la locul de muncă. Energia pe care o mai au este economisită pentru activităţile de *după* serviciu. (Acest lucru este mult mai valabil pentru bărbaţi decât pentru femei. Femeile sunt de regulă mult mai active decât bărbaţii la vârsta mijlocie, având adesea o altă traiectorie în carieră. De asemenea, se pricep mult mai bine să-şi diversifice interesele.) (caseta 6.2)

CASETA 6.2

Suferiţi din cauza epuizării?

Analizaţi frazele de mai jos şi notaţi dacă sunt adevărate sau false. Fiţi cât puteţi de sincer.

	ADEVĂRAT	FALS
■ Mă simt deprimat cea mai mare parte a timpului.		
■ Sunt obosit aproape tot timpul.		
■ Am probleme cu somnul.		
■ Mi-e foarte rar foame.		
■ Mă plâng aproape continuu.		
■ Simt foarte multă tensiune la locul de muncă.		
■ Mă simt frustrat sau supărat cea mai mare parte a timpului.		
■ Am impresia că nu pot să fac nimic în legătură cu situaţia mea actuală de la locul de muncă.		
■ Simt că nimănui nu-i pasă de fapt de mine.		
■ Mă simt copleşit de toate obligaţiile pe care le am.		
■ Simt că mă apropii de o criză.		

Dacă aţi bifat de trei sau mai multe ori la Adevărat, s-ar putea să aveţi unele simptome de epuizare. Încercaţi să vă examinaţi munca actuală şi situaţia familială şi căutaţi modalităţi de a reînnoi câte ceva. Ar fi recomandabil chiar să apelaţi la serviciile unui specialist.

"Morţi" pe dinăuntru

În discuţia care urmează ne vom ocupa de ceea ce se cheamă *alexitimie* şi *anhedonie*. Primul concept, derivat din limba greacă, a fost propus de psihiatrul Peter Sifneos prin anii '70 şi înseamnă (literal): "nici un cuvânt despre emoţii". Al doilea provine tot din limba greacă şi înseamnă incapacitatea de a extrage plăcere din experienţe considerate în mod normal plăcute. Cercetările în aceste domenii au fost conduse de doi psihiatri francezi, care s-au ocupat de ceea ce au numit *pensée operatoire* — un mod de gândire şi de interacţiune oarecum operaţional.

Alexitimia

În psihiatrie, termenul de alexitimic se aplică acelor oameni despre care se spune că sunt reci ca nişte peşti. Focul din sufletul lor pare că de-abia pâlpâie. Alexitimicii se luptă — cu diferite grade de succes — să-şi înţeleagă emoţiile şi stările de spirit, fiind incapabili să le perceapă subtilităţile. Nefiind siguri pe ceea ce simt, au probleme şi să *exprime* stările. În loc de a-şi dezvălui reacţiile afective, se ocupă mai degrabă de problemele lor fizice. (Nu uitaţi, de multe ori ulcerul nu apare ca efect a ceea ce *mâncaţi*, ci mai degrabă a ceea ce *vă mănâncă* pe dumneavoastră!)

În ciuda acestei etichetări exotice, identificarea unui alexitimic nu este dificilă. Printre simptomele alexitimiei se numără fantezia săracă şi inactivă, deficitul de experienţe emoţionale, incapacitatea de a se distra, tendinţa de a adopta un limbaj lipsit de viaţă ori orientat prea mult spre detalii. În plus, alexitimicii creează imaginea unor mecanisme, incapabile de orice reacţie spontană. (Acest atribut apare foarte clar în descrierea pe care i-a făcut-o Winston Churchill politicianului rus Viaceslav Molotov: "N-am mai văzut fiinţă umană care să ilustreze atât de perfect imaginea modernă a robotului.") Alexitimicii par să rămână imperturbabili în situaţii pe care alţii le-ar găsi de-a dreptul zguduitoare.

Alexitimicii par să rămână imperturbabili în situaţii pe care alţii le-ar găsi de-a dreptul zguduitoare.

Un deces în familie, infidelitatea partenerului de viaţă, pierderea unei promovări aşteptate la locul de muncă — nimic nu pare să-i zdruncine. Orice experienţă pare a se scurge în gaura neagră a inexpresivităţii şi impasibilităţii lor.

Alexitimicii sunt la fel de neempatici pe cât sunt de incapabili să-şi înţeleagă propriile trăiri. Aceste deficienţe, combinate cu reacţiile lor mecanice, robotice la conflicte, îi fac să fie nişte analfabeţi în ceea ce priveşte psihicul. Ei sunt preocupaţi exclusiv de lucrurile concrete, obiective. Metaforele, aluziile, semnificaţiile camuflate — toate sunt o limbă de neînţeles pentru ei.

La alexitimie contribuie şi mediul de lucru în care funcţionează mulţi manageri superiori. De exemplu, viaţa de zi cu zi din unele bănci sau firme de asigurări pur şi simplu nu lasă loc curiozităţii, surprizelor, izbucnirilor de bucurie. Lipsa de viaţă a unei organizaţii care se îndreaptă spre faliment îi face pe manageri să-şi înăbuşe emoţiile — ceea ce le consumă o bună parte din energie. Asemenea halterofililor care încearcă în zadar să ridice greutăţi prea mari pentru ei, aceşti manageri copleşiţi de povara autocontrolului ajung până la urmă să se simtă extenuaţi (caseta 6.3).

CASETA 6.3

Cât de viu vă simţiţi?

Gândiţi-vă bine la următoarele întrebări şi încercaţi să răspundeţi cu Da sau Nu.

	DA	NU
■ Aveţi dificultăţi în comunicarea cu cei din jur?		
■ Preferaţi să descrieţi un eveniment în detaliu în loc de a spune ce simţiţi în legătură cu el?		
■ Recurgeţi la acţiune ca substitut pentru exprimarea sentimentelor?		

CASETA 6.3 — CONTINUARE

	DA	NU
■ Când trebuie să vorbiţi despre sentimente reuşiţi să găsiţi cuvintele potrivite?		
■ Vi se întâmplă să nu fiţi sigur ce emoţii vă încearcă?		
■ Vi se pare dificil să descrieţi ce simţiţi în legătură cu alţi oameni?		
■ Vi se pare mai uşor să vorbiţi despre problemele fizice decât despre cele afective?		
■ Simţiţi vreodată că fantezia sau imaginaţia dumneavoastră cam lasă de dorit?		
■ Visele de noapte şi cele din timpul zilei au un rol prea mic în viaţa dumneavoastră?		
■ Preferaţi filmele de acţiune dramelor cu conţinut psihologic?		
■ Vă simţiţi mai preocupat de ceea ce se petrece în jurul dumneavoastră decât de emoţii sau de viaţa dumneavoastră interioară?		
■ Găsiţi de regulă că viaţa este plictisitoare?		
■ Vi se întâmplă rareori să simţiţi sau să exprimaţi o stare de excitare?		
■ Simţiţi că oamenii încearcă să vă evite?		

Dacă aţi răspuns afirmativ la majoritatea întrebărilor de mai sus (iar răspunsurile dumneavoastră sunt confirmate de cei din jur), înseamnă că suferiţi de un oarecare "daltonism" afectiv.

În organizaţiile din prezent se petrece o anumită diviziune emoţională a muncii. Cu cât cineva se află mai sus pe scara ierarhică, cu atât consideră că i se cere să exercite un control mai strict asupra propriilor emoţii. În zilele noastre, în întreaga schemă, de la director până la simplii lucrători, toată lumea trebuie să respecte norme mult mai rigide cu privire la controlul stărilor afective. Motivul este probabil înmulţirea funcţiilor manageriale ("gulerele albe") şi amplificarea sectorului serviciilor. Multe organizaţii impun cu insistenţă oamenilor să-şi controleze cât pot emoţiile. De pildă la Disneyland (numit câteodată "fabrica de zâmbete"), salariaţilor li se cere să se comporte *ca şi cum* ar fi fericiţi. În alte organizaţii se spune clar că nu se cuvine ca angajaţii să exprime sentimente profunde sau intense. Sunt puţine organizaţiile care au înţeles că suprimarea emoţiilor (adică managementul excesiv al stărilor afective) duce la un comportament regresiv şi infantilism, contribuind la agravarea simptomelor de stres (caseta 6.4).

CASETA 6.4

Vă stresează organizaţia în care lucraţi?

De regulă sunt mai uşor de detectat simptomele stresului decât ale alexitimiei. Totuşi nivelul de stres cauzat de munca dumneavoastră vă poate semnala existenţa unor probleme afective încă neevidente.

Citiţi afirmaţiile de mai jos şi încercuiţi pentru fiecare una dintre cifrele alăturate. Semnificaţiile sunt: 1 (FOARTE RAR), 2 (DIN CÂND ÎN CÂND), 3 (ADESEA), 4 (ÎNTOTDEAUNA).

- Înţeleg foarte clar spre ce se îndreaptă organizaţia noastră. 1 2 3 4
- Mă simt în siguranţă în poziţia pe care o ocup în companie. 1 2 3 4
- Sunt convins că pot influenţa direcţia pe care o ia cariera mea. 1 2 3 4

CASETA 6.4 — CONTINUARE

- Mi se oferă oportunităţi ample de a mă angaja în iniţiative noi. 1 2 3 4
- Mă simt inspirat şi motivat de şefii mei. 1 2 3 4
- În organizaţia mea se manifestă un puternic spirit de echipă. 1 2 3 4
- În organizaţia mea oamenii îşi arată încredere şi respect reciproc. 1 2 3 4
- În organizaţia mea oamenii sunt deschişi unii faţă de alţii. 1 2 3 4
- Cei din organizaţie preţuiesc şi recunosc contribuţia mea. 1 2 3 4
- Am convingerea că pot avea o contribuţie în organizaţie. 1 2 3 4
- Este foarte plăcut de lucrat în organizaţia mea. 1 2 3 4
- Politicile şi procedurile organizaţiei sunt aplicate foarte corect. 1 2 3 4
- Oamenii din organizaţia mea au un puternic spirit al răspunderii. 1 2 3 4
- Organizaţia îmi oferă multe oportunităţi de a învăţa lucruri noi. 1 2 3 4
- Sistemul de retribuire al organizaţiei mele este extrem de corect. 1 2 3 4
- Am foarte mult control asupra sarcinilor mele de serviciu. 1 2 3 4
- Cei din organizaţie cred cu tărie într-un stil de viaţă echilibrat. 1 2 3 4

Adunaţi punctajul acordat. Dacă punctajul este:

sub 34: Munciţi într-un mediu foarte stresant.

35 - 51: Deşi munciţi într-un mediu stresant, reuşiţi să-i controlaţi efectele.

peste 52: Ar trebui să fiţi fericit că lucraţi într-un mediu atât de sănătos şi de plăcut.

Anhedonia

Doctrină de pe vremea vechilor greci, hedonismul afirmă că plăcerea — satisfacerea dorinţelor senzuale — este binele suprem. Există încă şi acum oameni care aderă la această doctrină, dar sunt mult prea mulţi cei care suferă de *anhedonie*, adică incapacitatea de a simţi plăcerea. Anhedonicii suferă de o apatie generalizată, de pierderea interesului pentru orice activitate normală, plăcută, renunţând cu totul la aşa ceva. Aceşti oameni sunt aproape morţi pe dinăuntru. Nu-i interesează să caute noi senzaţii, au capacitatea de atenţie redusă, le lipseşte orice poftă de viaţă.

Doctrină de pe vremea vechilor greci, hedonismul afirmă că plăcerea este binele suprem.

Anhedonia veritabilă este un sindrom psihic serios. Pe noi ne interesează de fapt cvasi-anhedonia, o formă mai blândă a acestei tulburări, care apare la oameni altminteri capabili să simtă plăcere (şi care nu au avut întotdeauna astfel de probleme). Totuşi, dacă afectează un manager superior, anhedonia poate fi devastatoare pentru organizaţie, întrucât actul conducerii consumă o mare de energie. Un lider rece ca peştele nu are vitalitatea necesară pentru a-şi conduce trupa spre succes.

Resuscitarea liderilor "morţi" pe dinăuntru

Ce putem face pentru a ne recâştiga cheful de viaţă? Ce putem face ca să ne redescoperim sau chiar să ne reinventăm? Pentru că tezaurul cel mai important al unei organizaţii este imaginaţia oamenilor ei, cum putem stimula creativitatea — a noastră sau a colegilor şi subordonaţilor noştri?

Sentimentul "curgerii"

Trebuie să redescoperim ceea ce psihologul Mihaly Csikszentmihalyi numeşte sentimentul "curgerii" — un sentiment compus din stimulare, concentrare şi implicare la un nivel atât de mare în ceea ce facem,

încât putem pierde, muncind, noţiunea timpului. Dar cum putem ajunge la o asemenea stare?

- În primul rând, avem nevoie de *provocări*. Dacă ne asumăm sarcini dificile, care să ne pună la încercare, dar să fie totuşi *realizabile*, putem dobândi acel sentiment pe care îl au alpiniştii când ajung în vârful Everestului. Dacă ceea ce facem este prea greu sau prea uşor, putem avea probleme. Avem nevoie de obiective de muncă exact cât trebuie de dificile. Dacă sunt prea dificile, produc anxietate şi ori renunţăm, ori ne epuizăm. Dacă sunt prea uşoare, produc plictiseală şi simţim că "ruginim". Provocările sunt cruciale pentru că ne forţează să învăţăm. Fiinţa umană are întipărită în ea o foame de cunoaştere, de explorare, pe care nu o potoleşte decât învăţarea (aşa cum vom vedea în capitolul 13). Organizaţiile care pun accent pe învăţare le creează oamenilor oportunitatea de a-şi exercita creativitatea, inventivitatea. Îi ajută să se simtă vii.
- În al doilea rând, avem nevoie de *jaloane intermediare*. Micile "victorii" sunt foarte importante. Dacă ne fixăm nişte jaloane şi dacă le atingem în drumul către obiectivele noastre majore, căpătăm sistematic un feedback, începem să simţim că deţinem controlul asupra a ceea ce facem şi putem să ne bucurăm de felul în care progresăm.

Dar cum ar putea arăta această "curgere" în munca noastră obişnuită? Când îi întreb pe oameni de activităţile de la locul lor de muncă, pe care le-au găsit cele mai intense şi mai plăcute, ei se referă de regulă la sarcinile noi. Mulţi dintre cei care s-au ocupat de crearea computerelor Macintosh, de exemplu, spun că munca respectivă a fost experienţa definitorie a vieţii lor. Transformarea totală a unei firme poate fi o altă experienţă memorabilă, care îi umple pe oameni de mândrie. La fel poate fi şi activitatea unui mentor plin de afecţiune şi pricepere. Asemenea momente înălţătoare pot fi şi mai memorabile, dacă munca are loc într-o echipă de înaltă performanţă (casetele 6.5 şi 6.6).

CASETA 6.5

Aveţi vreodată sentimentul "curgerii"?

A. Amintiţi-vă cum era când aveaţi 5, 10, 16 şi 21 de ani. La fiecare dintre vârstele acelea, cum vă închipuiaţi că veţi ajunge când veţi fi mare? Reflectaţi la modul în care au evoluat visele dumneavoastră.

B. Închideţi ochii şi gândiţi-vă că sunteţi din nou copil, de pildă aveţi între 5 şi 10 ani. Ce activităţi vă înviorau cel mai mult pe vremea aceea? Ce activităţi vă absorbeau atât de mult, încât pierdeaţi complet noţiunea timpului?

C. Puteţi să numiţi acum, în viaţa adultă, activităţi comparabile care vă pot absorbi la fel de mult?

D. Enumeraţi cel puţin trei lucruri plăcute pe care aţi dori să încercaţi să le faceţi. Folosiţi-vă din plin imaginaţia. Alegeţi-l pe cel mai uşor dintre ele şi începeţi cu el încă de azi.

Este important ca fiecare dintre noi să ne dăm seama ce fel de activitate ne face să ne simţim într-adevăr vii şi plini de energie. Este încă şi mai important să găsim asemenea lucruri şi să le abordăm sistematic.

CASETA 6.6

Puteţi să vă identificaţi momentul cel mai satisfăcător din activitatea dumneavoastră de lider?

Răspunsurile la întrebările de mai sus s-ar putea să vă ajute întrucâtva să abordaţi exerciţiul care urmează, care se referă la activitatea dumneavoastră de lider. Exerciţiul vă ajută să aflaţi în ce situaţii vă simţiţi cel mai bine în calitate de lider.

A. Descrieţi un moment în care vă simţiţi cel mai bine ca lider.

B. Ce împrejurări au făcut din momentul respectiv o provocare?

CASETA 6.6 — CONTINUARE

C. Ce aţi făcut dumneavoastră pentru ca momentul respectiv să fie definitoriu?

D. Ce însuşiri de bun lider aţi demonstrat cu ocazia respectivă?

E. Ce aţi învăţat din experienţa aceea?

Când alegeţi şi coordonaţi activităţile din viaţa dumneavoastră organizaţională, amintiţi-vă ce aţi răspuns la acest exerciţiu şi la cel precedent. Dacă reţineţi care sunt activităţile cele mai plăcute, puteţi deveni mai productiv şi mai eficient ca lider. De asemenea, învăţaţi să faceţi în viitor alegeri mai înţelepte.

Sentimentul "curgerii" în epoca reproiectării organizaţionale

În această epocă a reproiectării organizaţionale, nu prea e uşor să dobândeşti sentimentul "curgerii" — aşa cum au descoperit o mulţime de conducători de întreprinderi. Reproiectarea organizaţională implică adesea disponibilizări — iar disponibilizările au dus la apariţia unei noi specii umane: *homo reductus*. În spatele acestei mode a reproiectării se află o adevărată manie a fuzionărilor, ducând la contopirea mai multor grupuri de angajaţi. Alţi factori sunt nevoia de a reduce costurile şi de a obţine economii de scară.

În această epocă a reproiectării organizaţionale, nu prea e uşor să dobândeşti sentimentul "curgerii" — aşa cum au descoperit o mulţime de conducători de întreprinderi.

În literatura de management care se ocupă de reducerile de posturi din organizaţii sunt menţionate de regulă două categorii de "victime": angajaţii care sunt "reduşi" afară din locurile lor de muncă şi angajaţii care rămân în posturi, dar suferă de sentimentul de vinovăţie al supravieţuitorilor. Există însă şi o a treia categorie de victime, despre care discutăm mult mai rar: aceştia sunt "călăii", oamenii forţaţi să-şi "murdărească" mâinile. Chiar dacă se străduiesc să înveşmânteze

ideea desființării locurilor de muncă în cuvinte mai pretențioase, precum "derecrutare", "dezocupare" sau "dezangajare" (termeni oarecum orwellieni), treaba "călăilor" nu este nicidecum o mângâiere a sufletului. Deși există oameni cu înclinații sadice pe care îi încântă să mânuiască securea, este mult mai probabil că persoanele obligate să-i "execute" pe angajați suferă de depresie, au unele simptome de disociere (de exemplu se prefac că sunt prezenți la discuție, dar de fapt sunt cu totul absenți), ori manifestă semne de alexitimie sau anhedonie.

Dacă directorul are asemenea simptome, este foarte greu pentru el să călăuzească organizația în direcția corectă. Este și mai greu să mențină interesul și energia de care au nevoie oamenii pentru un adevărat sentiment al "curgerii". Ei își consumă prea multă energie ca să facă față grijilor personale. Și totuși, dată fiind importanța managementului emoțiilor și faptul că liderul trebuie să servească drept exemplu pentru subordonații lui, expresivitatea afectivă este un element critic. Simptomele de alexitimie, anhedonie sau disociere îl împiedică pe lider să fie realmente în contact cu cei de care depinde succesul lui. Evident că poate să joace teatru, dar asta îl poate ajuta numai un timp scurt. Până la urmă, colegii și apoi subordonații lui vor sesiza că liderul nu mai este prezent emoțional și că nu mai are ceea ce-i trebuie ca să mențină lucrurile în mișcare.

Astfel, liderii au și răspunderea de a împiedica manifestarea acestor simptome sau de a cere ajutor din afară (adresându-se fie unui coleg, fie unui specialist) pentru a le înlătura. Un lider își poate ajuta oamenii să se simtă vii și dinamici numai dacă luptă hotărât cu problemele de acest tip.

Strategia trăirii vieții, contra strategiei amânării vieții

Așa cum am văzut, felul în care fac față directorii problemelor de la locul de muncă le afectează bunăstarea afectivă. Dar chiar și cei care se străduiesc din plin să caute stimulente și provocări în activitatea lor reușesc să dea rezultatele cele mai bune *numai* dacă găsesc echili-

brul dintre carieră şi viaţa particulară. *Care* viaţă particulară?! s-ar putea să întrebaţi dumneavoastră. Exact asta voiam să spun (caseta 6.7).

CASETA 6.7

Cât de echilibrat este stilul dumneavoastră de viaţă?

Puneţi-vă următoarele întrebări. Dacă puteţi, cereţi şi unui coleg sau partenerului de viaţă să răspundă la ele, iar apoi analizaţi în ce domenii opiniile lor coincid cu ale dumneavoastră şi în ce domenii diverg.

A. Cum vă împărţiţi timpul între muncă şi familie?
B. Cât timp petreceţi cu partenerul de viaţă şi/sau cu copiii?
C. Ce calitate au relaţiile dumneavoastră personale cu ceilalţi? Există oameni cărora le cereţi sprijin sufletesc?
D. Cum vă daţi seama de echilibrul dintre ceea ce oferiţi şi ceea ce primiţi în plan sufletesc?
E. Vi se întâmplă vreodată să reflectaţi la ţelurile pe care le aveţi în viaţă şi să le reevaluaţi gradul de realism?
F. Cât de bine faceţi faţă stresului şi anxietăţii?
G. Aveţi şi alte preocupări şi activităţi în afara celor profesionale?

S-ar putea ca la unele dintre aceste întrebări să vă fie greu să răspundeţi. Este însă important ca măcar să vă gândiţi la problemele pe care le ridică. Dacă răspunsurile date (şi reacţiile colegului sau partenerului) vi se par tulburătoare, poate că ar fi nimerit să exploraţi mai bine ariile respective – eventual apelând la consiliere, coaching, psihoterapie sau la alte servicii de specialitate.

Evident, realizarea echilibrului între muncă şi familie este o problemă care ar trebui pusă în fruntea listei celor care sunt mai uşor de spus decât de făcut. Chiar şi *apropierea* de un oarecare echilibru este dificilă. Dar dacă doriţi într-adevăr să vă angajaţi în procesul stabilirii acestui echilibru, iată care sunt paşii pe care trebuie să-i faceţi:

- Analizaţi-vă ţelurile pe care vi le-aţi fixat în viaţă. Luaţi-vă răgazul de a medita la ceea ce speraţi să realizaţi în viaţă şi apoi asiguraţi-vă că le rezervaţi suficient timp şi că le acordaţi prioritatea potrivită.
- Încetaţi să vă mai măsuraţi viaţa sub aspectul *cantităţii* — câţi ani de trăit, câte titluri câştigate, câte promovări primite. Fiţi mai degrabă atent la aspectele ei *calitative*.
- Încetaţi să mai încercaţi să fiţi supraom. Nu vă mai propuneţi obiective de neatins.
- Nu mai căutaţi *idealul*. Încercaţi să acceptaţi ceea ce e *satisfăcător*.
- Învăţaţi să spuneţi *nu* şi nu vă simţiţi vinovat ori de câte ori o faceţi. Oricine are dreptul să stabilească anumite limite.
- Petreceţi mai mult timp cu dumneavoastră înşivă. Oricât vi se pare de înspăimântător acest lucru, vă permite să reflectaţii la ceea ce este important pentru dumneavoastră.
- Petreceţi timp făcând lucruri plăcute cu fiecare dintre membrii familiei dumneavoastră. Participaţi la activităţi speciale cu fiecare pe rând. Încercaţi să-i cunoaşteţi pe fiecare dintre ei în ceea ce-i face să fie unici.
- Evitaţi persoanele iritante, exagerat de competitive — aşa numitul Tip A de persoane — în special în timpul dumneavoastră liber. Împrieteniţi-vă cu persoane de Tip B, adică persoane care au o viziune mult mai relaxată asupra vieţii.
- Faceţi-vă o prioritate din a vă recrea (în sensul de a vă "re-crea").
- Cultivaţi-vă latura estetică. Încercaţi să apreciaţi lucrurile frumoase: muzica, pictura, teatrul, literatura — sau natura.

Mulţi dintre cei care îşi iau progresul în carieră foarte în serios optează pentru ceea ce eu numesc *strategia amânării vieţii*. Ei îşi propun să muncească nebuneşte astăzi, ca să se poată bucura mâine de o casă confortabilă, o maşină de soi şi o pensie liniştită. Deşi pare bună (sau chiar obligatorie) la începutul carierei, o asemenea strategie conduce negreşit la dezamăgire. Îmi spunea odată un director:

"Când am început să lucrez, le-am spus soţiei şi copiilor că pe parcursul următorilor câţiva ani o să mă concentrez cât mai mult asupra carierei, ca să putem apoi să ducem o viaţă mai bună. Cu trecerea anilor, am avut foarte multe succese în muncă. Dar copiii mei de-abia dacă mă mai cunosc şi nici nu-şi mai doresc să mă cunoască. Au plecat de-acasă, iar acum îşi trăiesc propria viaţă. Sunt un străin pentru ei. Iar soţia mea — în fine, *fosta* mea soţie — trăieşte în prezent cu altcineva. Când privesc înapoi la alegerile pe care le-am făcut, mă apucă deprimarea. Îmi dau seama acum că ar fi trebuit să-mi trăiesc viaţa cu totul altfel."

Dacă acest om ar putea s-o ia de la capăt, este sigur că ar opta de data asta pentru o altă strategie, *strategia trăirii vieţii*. El s-ar strădui să-şi împlinească simultan şi ţelurile profesionale, şi pe cele personale.

Din păcate, a consacra o parte din timp vieţii personale, tocmai când activitatea profesională se află în toi — cariera fiind ea însăşi o provocare majoră — înseamnă a câştiga numai jumătate din bătălie. Ajuns acasă, un director trebuie să fie în stare să iasă din pielea sa de director şi să redevină soţ, prieten, tată, fiică etc. Comentariul de mai jos — pe care îl consider cât se poate de tipic — ilustrează această dificultate:

"Când mă întorc acasă de la birou şi am de-a face cu cei din familie, mi-e greu să trec de la un stil directiv, în care orice manifestare emoţională este controlată, la un stil părintesc, receptiv la manifestările emoţionale. Ceea ce mă ajută la birou îmi creează probleme serioase acasă. Mi-e foarte greu să mă decuplez de la stilul de şef şi să mă abţin să le spun tuturor ce să facă."

Mulţi şefi care nu reuşesc să facă o asemenea decuplare cu uşurinţă renunţă să mai încerce: ei acordă celor din familie din timpul lor, dar nu se mai ostenesc să şi interacţioneze cu ei. Ceea ce fac îmi aminteşte de o caricatură în care apărea un bărbat care zace inert pe o canapea. Soţia acestuia, care discută cu altcineva, spune: "Din câte mi se spune, la serviciu mută munţii din loc". S-ar putea să vă recunoaşteţi şi dumneavoastră în acest tablou.

În prima săptămână a seminarului meu în trei părţi despre leadership cu cadrele executive, participanţii îşi petrec foarte mult timp dis-

cutând despre munca lor. Acest lucru se schimbă totuşi în a doua şi a treia săptămână. De îndată ce încep să se simtă mai în largul lor împreună la acest seminar, ei încep să discute şi despre cum se poate jongla cu presiunile de la birou şi cu cele din familie — despre cum să-şi păstreze viaţa în echilibru. Când le pun o întrebare foarte grea: "Dacă n-aţi mai avea decât şase luni de trăit, cum v-aţi petrece timpul?", sunt foarte puţini care menţionează proiectele din munca lor. Înţelepciunea populară are dreptate şi în această privinţă: nimeni n-ar spune, pe patul de moarte, că ar fi trebuit să petreacă mai mult timp la locul de muncă!

Tragediile cauzate de succes şi de "aproape-succes"

Din ceea ce mi-au povestit diferiţi manageri superiori cu care am avut de-a face de-a lungul timpului, am descoperit că în viaţă pot avea loc două feluri de tragedii. Una este să fii lipsit de succes. Cealaltă, în mod paradoxal, este să ai succes. Înţelegem cu toţii nefericirea creată de lipsa de succes, cu atât mai mult cu cât am avut parte fiecare dintre noi de insuccese, într-un moment sau altul. Dar cum poate *succesul* să ducă la nefericire?

În viaţă pot avea loc două feluri de tragedii: una este să fii lipsit de succes; cealaltă, în mod paradoxal, este să ai succes.

Sindromul lui Faust

Mulţi directori de succes suferă de ceea ce se poate numi "sindromul lui Faust" (după personajul lui Goethe): melancolia sau regretele care apar atunci când toate ţelurile în carieră au fost îndeplinite. Oamenii respectivi au avut succes. Au ajuns la vârf, au devenit directori sau membrii în board (sau orice au dorit ei să devină). Au *reuşit*. Şi totuşi, sunt deprimaţi. Asta să fie *tot* ce le poate oferi viaţa? se întreabă ei. Pentru *asta* mi-am scos eu viaţa la mezat? Merită oare preţul pe care l-am plătit?

Mi-aduc aminte de un director care vorbea într-un seminar despre faptul că-şi târâse familia după el prin toată lumea, ca să ajungă în cele din urmă în poziţia în care se afla în acel moment. Viaţa lui de director era extrem de aglomerată, dar la fel fusese în toţi anii în care urcase treptele carierei, aşa că nu prea avusese timp să participe la viaţa familiei. Soţia lui, care avusese şi ea o carieră pe când s-au căsătorit, fusese nevoită să renunţe la ea ca să-şi poată îndeplini cum trebuie atribuţiile de "gazdă" sau de "soţie de firmă", ori ca să-şi poată creşte copiii. Dar recent, omului respectiv i se diagnosticase o formă de cancer de piele, care deşi nu era prea grav, îl făcuse să se gândească la cariera şi la viaţa lui. "Poate că ar trebui să-mi petrec mai mult timp cu copiii, spunea el grupului, fiindcă sunt mult mai importanţi pentru mine decât munca." Reacţia unora dintre participanţi a fost dureros de tăioasă: "Dar credeţi că ei mai vor să aibă de-a face cu dumneavoastră?"

Torschlusspanik

În timp ce unii directori se deprimă după ce îşi îndeplinesc ţelurile, pe alţii îi apucă disperarea atunci când nu reuşesc acest lucru, chiar dacă viaţa lor ar putea fi considerată plină de succese, după standardele altora. Oamenii din această categorie suferă de ceea ce în germană se numeşte *Torschlusspanik* (adică "panica uşilor închise"). Constatând că visele lor de carieră au rămas încă neîmplinite (sau mai rău, că vor rămâne *de-a pururea* neîmplinite), ei se tem că nu le mai rămâne destul timp. Unii renunţă cu totul la luptă. Alţii se aruncă într-o activitate frenetică îndreptată spre îndeplinirea obiectivelor, de regulă fără succes. Ambele categorii ajung până la urmă în plasa depresiei. Deşi munca susţinută ţine un timp depresia în frâu, managerii care nu-şi reevaluează priorităţile în lumina ţelurilor neîndeplinite au toate şansele să se deprime până la urmă.

Într-un seminar de leadership pe care l-am condus, am avut un manager care fusese unul dintre stâlpii companiei lui. În cadrul unei discuţii, a fost izbit în plin de un adevăr pe care reuşise să-l ocolească de ani de zile: deşi de la angajare urcase constant pe scara ierarhică din organizaţie, traiectoria lui profesională nu mai avea şansa să-l

poarte până la nivelul consiliului director în timpul care îi mai rămăsese. Existau înainte alţi candidaţi, mai îndreptăţiţi decât el. Revelaţia aceasta l-a aruncat într-o deprimare atât de intensă, încât aproape că i-a curmat zilele. Totuşi, după seminar, omul respectiv a reuşit să-şi învingă deprimarea cu ajutorul unui program de coaching, unde a fost ajutat să-şi redirecţioneze cariera. În cele din urmă, a ajuns într-un post şi mai înalt decât cel dorit, dar în altă organizaţie.

Impostura reală sau imaginară

Alţi manageri de succes din eşalonul superior se simt ca nişte impostori. Ei nu sunt siguri de capacitatea lor, se tem că nu sunt atât de competenţi ori de inteligenţi pe cât cred colegii lor. Regretabil este că uneori chiar aşa stau lucrurile. Un mic număr de cadre superioare ajung în posturile lor prin confuzia creată altora (aşa cum s-a întâmplat cu grădinarul Chance, din capitolul 3, care a reuşit dintr-un simplu accident) sau datorită contactelor lor familiale. Aceşti oameni ajung adesea clienţi foarte fideli ai firmelor de consultanţă, care îi ajută să strălucească.

Există însă alţii, care se îndoiesc de ei înşişi deşi sunt buni în tot ceea ce fac — cu excepţia auto-evaluării. Deşi se simt impostori, ei sunt de fapt foarte competenţi. Ei îşi pun reuşitele pe seama norocului, sârguinţei compensatoare sau unor factori superficiali, precum atractivitatea fizică şi farmecul personal. Nu pot deloc accepta că au o înzestrare şi o capacitate intelectuală şi chiar se miră că incompetenţa pe care şi-o percep nu este vizibilă pentru toată lumea. Ei trăiesc într-o teamă perpetuă de a nu fi demascaţi pentru existenţa lor "frauduloasă", de a nu-i dezamăgi pe cei care aşteaptă rezultate de la ei, de a nu urma după asta o adevărată catastrofă. Din cauza perfecţionismului lor, aceşti oameni sunt neobişnuit de sensibili în faţa respingerii sau a eşecului social. Dubiile privind propria lor capacitate, însămânţate de timpuriu de cei care i-au crescut îi hăituiesc întruna.

Într-unul dintre seminarele mele, o participantă — care era printre cei mai capabili directori din câţi am întâlnit vreodată — a dovedit un adevărat talent de a-şi minimaliza propriile realizări. Părea să nu fie niciodată satisfăcută de ceea ce făcea şi-şi căuta peste tot

deficienţe pe care nimeni nu i le vedea. Şi chiar când îi ieşea ceva care era fără nici o îndoială pozitiv, femeia respectivă se ferea să-şi asume vreun merit, preferând să-i lase pe ceilalţi să primească toate aplauzele. Pur şi simplu, nu putea să accepte că are un talent remarcabil în realizarea succeselor companiei ei.

Complexul Premiului Nobel

Unele cadre executive pur şi simplu paralizează în momentul în care ajung la vârf. După ce se luptă ani de zile ca să ajungă într-o anumită poziţie (de exemplu, cea de director executiv), în momentul în care reuşesc, oamenii respectivi nu mai sunt buni de nimic. Pentru că se tem de invidia celor rămaşi în urmă — lucru numit *complexul Premiului Nobel* — ei au tendinţa să "smulgă înfrângerea din mâinile victoriei". Pentru că se tem să nu iasă în evidenţă şi să intre în atenţia celorlalţi, ei se dedau unui comportament auto-distructiv, uneori fără să-şi dea seama.

Fostul preşedinte al SUA, Richard Nixon, oferă o bună ilustrare a efectelor complexului Premiului Nobel. Pentru Nixon, succesul a fost înconjurat de ambivalenţă, motiv pentru care şi-a format o ciudată capacitate de a-şi da singur "foc la valiză" (afacerea Watergate nu este decât unul din exemple). Tatăl lui Nixon a fost un om impulsiv, violent, lipsit de afecţiune, care n-a reuşit mai nimic din ceea ce a încercat să facă. Mama sa a fost o matroană dominatoare, plină de ambiţii pentru fiul ei şi pricepută în manipularea soţului cel dificil. Neputinţa şi teama pe care le simţea faţă de tată l-au făcut să se identifice cu mama sa. Dinamica familiei i-a lăsat ca moştenire mânie, amărăciune, ostilitate ţinută în frâu, tendinţe de manipulare, nevoia de a se afla în control.

Uneori, sentimentul ambivalenţei succesului este cauzat de neglijarea propriei familii, de distanţarea de membrii ei. Persoanele care nu au reuşit să-şi rezolve cum trebuie sentimentele ambivalente, conflictuale, faţă de părinţii şi fraţii lor ajung uneori să-şi privească succesul în viaţă ca pe un "triumf al lui Oedip" — deopotrivă dorit şi temut. Iar dacă persoanele respective se mai şi tem de invidia concurenţilor lor oedipieni, atunci succesul nu poate fi decât cel mult o victorie

"à la Pirus". Managerii care ajung la vârf în aceste condiţii pot fi bântuiţi de o mulţime de gânduri de vinovăţie şi condamnare.

Singurătatea conducătorului

Nu toţi directorii pot să facă faţă sentimentului singurătăţii conducătorului. Oricât de sentimental ar părea acest termen, el conţine o mulţime de adevăr. Managerii eşaloanelor medii au o mulţime de oameni cu care pot sta de vorbă, colegi cărora le împărtăşesc problemele şi frustrările. Când ajung la vârf, totuşi, se pomenesc că rămân singuri. Reţeaua complexă a dependenţelor reciproce de la nivelurile ierarhice mai joase este deranjată dacă superiorul încearcă să mai pătrundă în ea. Subordonaţii nu uită nici o clipă că directorul ia decizii despre lucrurile care îi privesc — promovări, creşteri de salariu etc. În consecinţă, păstrează tot timpul distanţa. În lipsa oricărui element organizaţional care să-i ajute să-şi satisfacă nevoia de ataşament, directorii încep să se simtă rupţi de ceilalţi. Dacă nu sunt atenţi, ei pot ajunge chiar rupţi de realitate, neavând pe nimeni care să-i ajute să-şi testeze percepţiile.

În comparaţie cu marile bătălii purtate şi câştigate de cineva în drumul său spre vârf, aceste lucruri par doar nişte detalii insignifiante, lipsite de importanţă. Dar nu sunt. Cei de la vârf au şi ei nevoie de cineva cu care să discute. Ei trebuie să-şi satisfacă nevoia de apartenenţă, de dependenţă şi să-şi înlăture anxietăţile asociate muncii lor. Deci ce ar trebui să facă?

Unii dintre ei merg în fiecare an la Davos, în Elveţia, unde se ţine faimoasa conferinţă a liderilor, unde vin cu sutele ca să-şi arate reciproc că nu sunt singuri cu problemele lor. Alţii participă la seminarul meu de leadership. Mulţi participanţi mi-au spus că seminarul le-a oferit prima oportunitate de a-şi trata singurătatea şi s-au arătat profund recunoscători pentru posibilitatea de a lega prietenii strânse cu alte persoane, cu care pot să discute despre problemele pe care le au. Alţi lideri apelează la coaching sau consultanţă. Mulţi consultanţi au ca obiectiv abordarea singurătăţii liderilor, chiar dacă lucrul acesta nu apare deloc pe cartea lor de vizită. Cu toţii avem nevoie de confidenţi, deoameni cu care să putem discuta, care să ne ofere un mediu ocrotitor.

O scurtă reţetă pentru revitalizare

Se spune că Sir William Osler, un chirurg de la începutul secolului XX, ar fi spus la un moment dat că lucrul cel mai bun care i se poate întâmpla cuiva este un atac minor de cord, cândva pe la mijlocul vieţii. În această afirmaţie de-a dreptul scandaloasă este şi ceva adevăr. Când zace în spital, cu tot felul de tuburi care îi ies şi îi intră în trup, un om este forţat să se gândească la adevăratele sale priorităţi, să afle care sunt lucrurile de care într-adevăr are nevoie.

Dar cei care nu suntem "binecuvântaţi" cu un atac minor de cord trebuie să ne aşezăm din când în când şi să reevaluăm ceea ce sperăm să obţinem de la viaţă şi ceea ce ne oferă aceasta. Avem nevoie, în mod metaforic, să ne "luăm pulsul", să aflăm cât de sănătoşi suntem sufleteşte, să căutăm remedii care să ne facă să ne simţim mai bine cu noi înşine şi cu situaţia în care ne aflăm. Avem nevoie să căutăm semne care să ne convingă că:

- Nu am încetat să ne străduim să creştem, făcându-ne o autoexplorare.
- Încă ne mai putem oferi, nouă înşine şi celorlalţi, surprize.
- Reuşim să găsim echilibrul dintre viaţa profesională şi cea personală.
- Cultivăm încă legături de prietenie şi încredere cu unii dintre cei din jur.
- Rămânem în continuare activi din punct de vedere fizic.
- Suntem încă stăpâni pe viaţa noastră.

Această listă foarte schematică poate fi îmbogăţită aşa cum veţi vedea în continuare. În viaţa noastră privată trebuie să ne luptăm să ne redescoperim partenerul, încercând pe cât posibil să sfărâmăm rutina ce se strecoară în orice căsnicie şi să descoperim activităţi în care să ne implicăm împreună. Altă modalitate de a ne încărca bateriile este să petrecem cu folos ceva timp cu copiii şi nepoţii noştri, să ne lărgim orizontul de prieteni şi cunoscuţi, să ne apropiem de oameni care sunt altfel decât cei cu care avem de-a face în fiecare zi, să căutăm activităţi cu o latură estetică (atât ca stimulent, cât şi ca relaxare).

În viaţa publică trebuie să căutăm stimulente pentru creştere, acceptând provocările noilor proiecte pe termen scurt şi lung care ne trec prin faţa ochilor. Să fim mentori pentru cei mai tineri decât noi, astfel ca succesele lor să se răsfrângă şi asupra noastră. Să încercăm să transformăm în realitate visele mai vechi (şi îndelung amânate), aşa cum a făcut pictorul Gauguin, când şi-a părăsit postul de funcţionar de bancă şi a plecat într-o insulă polineziană ca să picteze. Să ne implicăm în activităţi care să aducă foloase societăţii.

Dacă stagnăm acasă şi la muncă, dacă nu reuşim să găsim echilibrul dintre muncă şi familie, stresul va face ravagii. Cam 20% dintre managerii superiori au simptome psihice de un tip sau altul. Asta înseamnă 1 din 5! În fruntea listei se află depresiile şi consumul abuziv de substanţe de tot felul, mai ales în rândurile bărbaţilor (incidenţa depresiei este mai mare la femei decât la bărbaţi, pe când abuzul de alcool este mult mai rar întâlnit printre femei.)

Dacă stagnăm acasă şi la muncă, dacă nu reuşim să găsim echilibrul dintre muncă şi familie, stresul va face ravagii.

Stagnarea şi dezechilibrele de care suferă managerii afectează şi organizaţiile. Cum ar putea un lider deprimat sau alcoolic (sau agresiv, răzbunător, arogant, manipulator, egoist ori excesiv de distant) să creeze o cultură stimulativă şi creativă în companie? O fi ea amuzantă caricatura care înfăţişează un director plecând de-acasă, în timp ce soţia îi face cu mâna şi-i spune "La revedere, dragă, şi fii îndurător!", dar de fapt ne semnalează un simptom mult prea des întâlnit al patologiei organizaţionale. În următorul capitol vom discuta despre această patologie: vom vedea ce efecte distructive poate avea asupra organizaţiei un lider plin de defecte.

Stagnarea şi dezechilibrele de care suferă managerii afectează şi organizaţiile.

7 Răul care macină vârful

Autoconvingerea nu ajută la câştigarea unei dispute.
ROBERT HALF

Lumea e plină de cactuşi, dar asta nu înseamnă că trebuie să ne aşezăm pe ei. WILL FOLLEY

Cu cât este mai mare ignoranţa, cu atât este mai mare dogmatismul. SIR WILLIAM OSLER

Fiecare dintre noi avem stilul nostru propriu, felul nostru specific de a gândi, de a percepe lucrurile, de a trăi emoţiile. Fiecare dintre noi avem propriile metode de a trăi experienţele subiective, propriile moduri de a acţiona, asociate cu diferitele tipuri de comportament nevrotic. Cum am mai spus, toate aceste modalităţi unice de a face faţă mediului sunt întemeiate pe tipare adânc înrădăcinate, prezente peste tot şi de durată. "Fantasmele" sau "scenariile" care compun lumea interioară a unui individ — modelele sale tipice, îndelung exersate şi constant repetate de a se comporta şi de a acţiona, determinându-i harta cognitivă şi afectivă specifică — sunt esenţiale pentru a-l înţelege.

Cu ani în urmă am scris o carte împreună cu colegul meu Danny Miller, intitulată *Unstable at the Top* ("Instabili la conducere"). În acea carte am afirmat că în companiile în care puterea este foarte concentrată se realizează o relaţie remarcabilă între personalitatea liderului, stilul de conducere, cultura, structura şi strategia organi-

zației. Lucrarea noastră s-a bazat pe manualul DSM IV (*Diagnostic and Statistical Manual for the Mental Disorders* — "Manualul de diagnostic și statistică a bolilor mentale") și pe literatura înrudită, precum și pe propriile noastre observații. Ne-am ocupat atunci de un număr de "gestalturi" organizaționale — configurații organizaționale strategice și structurale — care se încadrau împreună în anumite categorii.

În cartea respectivă și în alta de dinaintea ei (*The Neurotic Organization* — "Organizația nevrotică") am clasificat organizațiile și stilurile de conducere în *dramatice, suspicioase, detașate, depresive* și *compulsive*. Toate prezintă și elemente de succes, dar *toate conduc la eșec*, dacă trăsăturile lor sunt prezente în exces. Evident, funcționarea oamenilor este de cele mai multe ori în tonuri de gri, nu în alb și negru. Majoritatea liderilor combină mai multe stiluri de conducere, pe care le extrag din scenariul lor interior, alunecând de la unul la altul după cum o cer împrejurările, dar preferându-l dintre toate pe unul singur (pe care l-am putea numi "stilul nevrotic" sau "tema nucleului relațiilor conflictuale" — TNRC). Manifestările extreme ale oricăruia dintre stiluri pot semnala psihopatologii semnificative, ce pot afecta serios funcționarea organizației.

Așa cum individul preferă un anumit "stil nevrotic", există și în *grupuri* tendința ca un anumit stil să domine, ieșind la suprafață mai ales în situațiile stresante. Așadar, în studiul liderilor și organizațiilor lor mi se pare util să fac o paralelă între *patologia individuală* — recursul excesiv la un anumit stil nevrotic — și *patologia organizațională*, ce-a de-a doua având ca efect slăbirea performanțelor.

Un proverb spaniol reflectă această legătură dintre incapacitatea liderului și declinul organizației: "Peștele de la cap se strică". În organizațiile în care puterea este foarte concentrată — în care autoritatea decizională este centralizată în mâinile unui singur director sau ale unei mici coaliții omogene și dominante — legătura persoană-organizație este atât de strânsă, încât orice deficiență la vârf se propagă rapid peste tot. Pe de altă parte, în organizațiile în care puterea este mai larg distribuită, cultura și strategiile sunt influențate de mai multe persoane de rang executiv, așa că legătura dintre stilul de conducere al liderului și patologia organizațională este mai slabă.

Stilurile nevrotice şi organizaţiile

Strategia şi cultura organizaţiei pot fi influenţate puternic de personalitatea liderului. La fel şi cultura organizaţiei. Literatura de management este plină de dovezi în acest sens. O bună parte din studiile efectuate au examinat însă doar aspectele mai simple ale personalităţii şi le-au corelat cu una sau două variabile organizaţionale. Astfel de studii au condus la supra-simplificarea unor fenomene altminteri foarte complexe. În analiza interfeţei dintre lider şi organizaţie, eu prefer să mă concentrez asupra unor *seturi* de tipare comportamentale, stiluri de personalitate ce rămân relativ stabile timp de mai mulţi ani, şi nu asupra unor simple dimensiuni ale comportamentului. Astfel, pot face o legătură mai bună între ceea ce se petrece în lumea interioară a unui manager din conducere şi felul în care se comportă acesta.

Strategia şi cultura organizaţiei pot fi influenţate puternic de personalitatea liderului.

În acest capitol, tema mea principală este că orientările psihologice stabile ale unor membri esenţiali ai organizaţiei sunt factori determinanţi majori ai stilului nevrotic al organizaţiei. Pe baza "temei nucleului relaţiilor conflictuale" (sau TNRC, v. capitolul 2), managerii de la vârf pot crea "plăsmuiri colective" care pătrund la toate nivelurile personalului, influenţează cultura organizaţională şi subliniază stilul predominant al organizaţiei (iar acestea, la rândul lor, influenţează foarte mult deciziile privind strategia şi structura). Cu cât personalitatea directorului este mai puternică, cu atât comportamentul acestuia se va reflecta mai mult în cultura, structura şi strategia companiei. Asta-i cu atât mai valabil pentru organizaţiile foarte centralizate.

Chiar dacă stilurile organizaţiilor patologice par să oglindească disfuncţiile comune anumitor stiluri nevrotice individuale, este important să reţineţi că patologia organizaţională nu este *neapărat* efectul unui leadership patologic. Poate fi rezultatul mai multor factori — fie izolaţi, fie în combinaţii. De exemplu, o patologie organizaţională depresivă ar putea apărea într-o organizaţie cu leadership "sănătos", dar care operează pe o piaţă aflată în scădere, din cauza declinului

general al industriei respective sau din cauza concurenţei internaţionale prea intense; într-o firmă achiziţionată şi dominată de altă firmă; sau într-o firmă care dispune de prea puţine resurse pentru a mai suferi transformări semnificative.

În paginile următoare voi enumera câteva teme intra-psihice şi stiluri nevrotice foarte comune şi foarte adânc înrădăcinate. Pentru fiecare, voi formula unele deducţii cu privire la relaţiile care se produc între stilul respectiv, plăsmuirea motivaţională predominantă, cultura organizaţională rezultantă, precum şi strategia şi structura companiei ca întreg (v. tabelul 7.1). Aceste "gestalturi", prezente în multe firme aflate în derivă, nu sunt în nici un caz singurele elemente disfuncţionale. În plus, cum am mai spus, tipurile combinate sunt cât se poate de comune: de fapt, şi firmele solide posedă, de regulă, o combinaţie de stiluri.

Personalitatea/organizaţia dramatică

Nevoia de grandoare

Tipice pentru stilul dramatic sunt nevoia de a atrage atenţia asupra propriei persoane şi nutrirea unor reverii, a unor fantezii de grandoare. Rolul principal îl are constelaţia personalităţii narcisice, deşi pot fi prezente şi tiparele ciclotimice sau histrionice. Persoanele dramatice simt o mare nevoie să impresioneze şi să capteze atenţia celorlalţi. Acest lucru le face să-şi exagereze realizările şi talentele, ori să-şi manifeste stări afective exagerate. Dominaţi de o neobişnuită nevoie de stimulare, de excitare, oamenii respectivi sunt adesea lipsiţi de auto-disciplină, au o capacitate de concentrare redusă şi manifestă o tendinţă spre reacţiile excesive.

Persoanele dramatice simt o mare nevoie să impresioneze şi să capteze atenţia celorlalţi.

Multe persoane dramatice posedă un sentiment al îndreptăţirii. Deşi pot fi, la suprafaţă, oameni fermecători şi calzi, de multe ori le lipseşte sinceritatea, empatia şi consideraţia faţă de cei din jur. Se simt siguri pe

Tabelul 7.1 Rezumatul celor cinci constelaţii dominante

Organizaţia	*Liderul*	*Cultura*	*Strategia*	*Tema călăuzitoare*
Dramatică				
Caracterizată prin centralizare excesivă, care împiedică dezvoltarea unui sistem informaţional eficace; acesta este prea primitiv pentru multimea produselor şi anvergura pieţei. Al doilea nivel ierarhic are prea puţină influenţă.	Caută atenţia celorlalţi; simte mare nevoie de stimulare, activitate şi excitare; atins de sentimentul îndreptăţirii; are înclinaţii spre extreme.	Potrivită pentru a satisface nevoia de dependenţă a subalternilor şi tendinţele protejatoare ale directorului; caracteristici de "idealizare" şi "oglindire"; condusă de un lider catalizator al iniţiativei şi moralului subalternilor.	Hiperactivă, impulsivă, orientată spre risc, periculos de dezinhibată; favorizează iniţiativele manageriale îndrăzneţe şi aventuroase; inconsecvenţă în creştere şi diversificare; încurajează acţiunea de dragul acţiunii; se bazează pe un proces decizional neparticipativ.	"Doresc să atrag atenţia celor care contează în viaţa mea şi să-i impresionez."

Organizaţia	*Liderul*	*Cultura*	*Strategia*	*Tema călăuzitoare*
Suspicioasă				
Caracterizată de procesarea elaborată a informaţiilor; analize abundente ale tendinţelor externe; centralizarea puterii.	Vigilent, gata să contracareze orice atacuri şi ameninţări la adresa sa; hiper-sensibil, suspicios, neîncrezător; preocupat excesiv de regulamente şi detalii; dornic să aibă întregul control; foarte dornic de informaţii; uneori răzbunător.	Stimulează o atitudine "lupţi ori fugi", dependenţa şi teama de atacuri; pune mare accent pe puterea informaţiilor; alimentează tendinţele de intimidare, uniformitate şi neîncredere.	Reactivă, conservatoare, excesiv de analitică, diversificată şi secretoasă.	"Există nişte forţe care mi-au pus gând rău. Trebuie să fiu mereu în gardă. Nu pot avea încredere în nimeni."

Organizaţia	*Liderul*	*Cultura*	*Strategia*	*Tema călăuzitoare*
Detaşată				
Caracterizată prin tendinţa de a privi numai spre interior; investigare insuficientă a mediului extern; bariere autoimpuse în calea fluxului de informaţii.	Retras, neimplicat; indiferent faţă de prezent sau viitor; uneori indiferent la laude sau critici.	Lipsită de căldură şi afectivitate; plină de conflicte; afectată grav de nesiguranţă şi lupte pentru putere.	Oscilantă, indecisă, inconsecventă; întemeiată pe perspective înguste, parohiale.	"Realitatea nu oferă nici o satisfacţie. Interacţiunile cu ceilalţi nu pot decât să eşueze, aşa că este preferabil să păstrez distanţa."
Depresivă				
Caracterizată prin ritualism, birocraţie, inflexibilitate, ierarhie excesivă, comunicare internă slabă, puternică rezistenţă la schimbare.	Lipsit de încredere în sine; chinuit de probleme legate de stima de sine; nu poate defini succesul (şi de aceea tolerează mediocritatea şi eşecul); aşteaptă venirea unui "Mesia".	Pasivă, fără iniţiative; lipseşte motivarea; nu se cunosc pieţele; caracterizată de absenţa leadershipului; comportament evitant.	Afectată de "fobia de decizii"; priveşte numai spre interior; neatentă la schimbările condiţiilor pieţei; pluteşte în derivă, fără nici un simţ al direcţiei; se limitează numai la pieţele mature, chiar învechite.	"N-are nici o raţiune să încerc să schimb cursul evenimentelor. Pur şi simplu, nu sunt suficient de bun pentru asta."

Organizaţia	*Liderul*	*Cultura*	*Strategia*	*Tema călăuzitoare*
Compulsivă				
Caracterizată de existenţa unor coduri formale rigide, sisteme informaţionale elaborate, proceduri de evaluare ritualice, perfecţionism, exces de precizie, ierarhie în care statutul este derivat direct din poziţia ocupată de manager.	Are tendinţa de a domina organizaţia pe toată filiera, de sus în jos; insistă ca toată lumea să se conformeze unor reguli stricte; dogmatic, obstinat; obsedat de perfecţionism, detaliu, rutină, eficienţă, cadenţă şi organizare temeinică.	Rigidă, orientată spre sine, insulară; populată de angajaţi supuşi, nesiguri pe ei, lipsiţi de creativitate.	Strict calculată şi concentrată; caracterizată de evaluări exhaustive; lentă şi inadaptabilă; se bazează pe o temă îngustă, fixă; obsedată de un singur aspect strategic (de exemplu reducerea costurilor, calitatea) pe seama neglijării celorlalte.	"Nu vreau să rămân la mila evenimentelor. Trebuie să stăpânesc şi să controlez toate lucrurile care mă afectează."

relaţiile cu ceilalţi şi-i exploatează în urmărirea propriului interes. În plus, alternează între supra-idealizare şi bagatelizare, motiv pentru care relaţiile lor sunt de multe ori instabile. Când li se spulberă plăsmuirile de putere nelimitată, succes şi strălucire, liderii dramatici pot trece prin stări intense de mânie sau furie şi se pot comporta într-un mod vindicativ.

Liderul care adoptă stilul dramatic cauzează adesea apariţia în firmă a unei constelaţii specifice de roluri. Astfel, liderii dramatici atrag subordonaţi cu personalităţi dependente. Orientarea spre acţiune şi grandomania acestor lideri răspunde perfect dorinţei de dependenţă a unor subordonaţi nesiguri pe ei. Aceştia îi permit liderului să-şi asume întreaga răspundere pentru domeniile majore ale funcţionării organizaţiei, subordonându-i propriile lor necesităţi. Cu ce rezultate, veţi vedea în cele ce urmează.

Culturi carismatice, firme dramatice

Subordonaţii au tendinţa să-şi idealizeze liderul dramatic — adică să-i ignore scăpările şi să-i accentueze calităţile. (Idealizarea este adesea motivată de sentimentele de nesiguranţă şi nevrednicie pe care le nutresc oamenii în absenţa personajului pe care îl admiră.) Oamenii devin extrem de dependenţi de şefii lor idealizaţi, simţind nevoia sprijinului, admiraţiei şi bunăvoinţei lor. Fiind predispuşi să se simtă flataţi de câteva vorbe de laudă şi devastaţi chiar şi de cele mai blânde reproşuri venite de la liderul lor dramatic, oamenii sunt uşor de controlat şi de manipulat. Iar liderii dramatici exact asta vor. Ei îşi doresc şi se hrănesc cu răspunsurile şi confirmările venite de la angajaţi (fenomenul de "oglindire"). De fapt, superiorii dornici de "oglindire" caută în mod deliberat subalterni care simt nevoia să idealizeze. Astfel, ei se asigură nu numai de confirmări, ci şi de laudele şi adularea lor.

Datorită carismei cu care este dăruit, liderul dramatic poate fi sigur că este singur la conducere. Neexistând nici un rival în privinţa autorităţii, în grup se instituie un climat al încrederii şi al subordonării indiscutabile. Adepţii zeloşi contribuie şi ei la crearea atmosferei,

liderul fiind perceput ca aproape infailibil. În rândurile muncitorilor şi managerilor din eşalonul mediu există prea puţină reflecţie, prea puţină analiză, pentru că toată lumea se bazează pe judecata inspirată a şefului cel mare. Nici nu se poate altfel, pentru că managerii cu înclinaţii spre independenţă nu au zile multe într-o asemenea cultură. Ei cad victime în faţa puterii formale şi informale a liderului, manifestate prin decizii viguroase şi unilaterale.

Firmele dramatice sunt hiperactive, impulsive, aventuroase până la extrem şi periculos de dezinhibate. Ele stimulează luarea de decizii impulsive la toate nivelurile, măsurile luate pe baza inspiraţiei, plasarea impresiilor subiective mai presus de datele obiective. Ele refuză abordările deliberate, controlate, preferând, de exemplu, vizarea la întâmplare a mai multor pieţe disparate. Din cauza centralizării puterii, persoanelor-cheie li se acordă prerogativele necesare unor iniţiative îndrăzneţe, dar nu li se acordă un sprijin suficient de larg.

Într-o organizaţie dramatică temele favorite sunt temeritatea, asumarea riscurilor şi diversificarea. În loc de a reacţiona faţă de ceea ce se petrece în mediul de afaceri, decidenţii dramatici încearcă să-şi creeze ei înşişi un mediu idiosincratic, intrând pe anumite pieţe, ieşind de pe altele, trecând tot timpul la câte un produs nou şi abandonând altul, plasând cantităţi însemnate din capitalul firmei în întreprinderi riscante. Ţelul este creşterea neîngrădită, reflectând astfel înclinaţiile narcisiste ale liderului şi nevoia sa considerabilă de atenţie şi vizibilitate. Rezultatul: diversificarea şi expansiunea excesivă prin megaproiecte de cele mai multe ori utopice.

În mod tipic, structura organizaţiei dramatice este mult prea primitivă pentru pieţele ample. În primul rând, aşa cum am văzut, puterea este concentrată în mâinile directorului, care se amestecă până şi în activităţile de rutină, din dorinţa de a-şi pune amprenta personală pe orice — şi de a-şi asuma meritele pentru tot. A doua problemă decurge din aceasta: absenţa unui sistem informaţional eficace. Comunicarea *externă* este slabă pentru că liderul se preocupă prea puţin să scaneze mediul de afaceri, preferând să acţioneze intuitiv, nu pe baza datelor obiective. Comunicarea *internă* este slabă pentru că din

Structura organizaţiei dramatice este mult prea primitivă pentru pieţele ample.

cauza dominaţiei liderului, informaţiile se scurg aproape numai de sus în jos.

Dacă doresc să-şi restabilească echilibrul, firmele dramatice trebuie să facă următoarele lucruri:

- Să-şi concentreze mai bine activitatea şi să renunţe la investiţiile în produsele care generează pierderi.
- Să-şi creeze o structură coerentă.
- Să-şi stabilească sisteme solide de coordonare şi control.
- Să-şi revitalizeze activităţile principale şi să abandoneze mega-proiectele.
- Să-şi facă o bună planificare a activităţilor de dezvoltare a liderilor şi a succesiunii.

Personalitatea/organizaţia suspicioasă

Preocuparea predominantă asociată cu stilul suspicios este o plăsmuire a teatrului interior potrivit căreia nimeni nu-i demn de încredere şi există o forţă superioară, ameninţătoare şi gata să facă rău. Prin urmare, grija principală a individului suspicios este să fie tot timpul în gardă, gata să se apere de orice atac real sau imaginar.

Orientarea spre contracararea persecuţiei

Stilul liderului suspicios este caracterizat prin lipsa încrederii în ceilalţi, hipersensibilitate, alertă excesivă, secretomanie, invidie şi ostilitate. Managerii suspicioşi sunt oricând gata să contracareze ameninţările aparente. Aceşti oameni sunt uşor de ofensat şi reacţionează cu mânie. Preocupaţi de motivaţiile ascunse, de semnificaţiile camuflate, li se întâmplă adesea să interpreteze greşit şi să distorsioneze acţiunile celorlalţi, exagerând chiar şi deficienţele minore. Liderii suspicioşi se aşteaptă oricând să fie înşelaţi sau traşi pe sfoară şi, de regulă, se pricep să găsească dovezi care să le confirme cele mai

negre aşteptări. Sunt capabili de o atenţie intensă, strâns focalizată, ceea ce-i face să treacă drept oameni reci, raţionali şi lipsiţi de afectivitate. Experienţa mi-a arătat că liderii cu un asemenea stil fac ca organizaţia lor să sufere de o disfuncţie paranoidă.

Culturi paranoide, firme paranoide

În organizaţiile care au la cârmă un lider suspicios, relaţiile acestuia cu subordonaţii de la toate nivelurile sunt adesea caracterizate de tema persecuţiei. Liderul bănuitor şi care se simte persecutat poate reacţiona cu ostilitate — el poate chiar să-şi atace oamenii, să le facă rău, ca reacţie defensivă. El îşi justifică ostilitatea afirmând că subordonaţii sunt leneşi, simulanţi, incompetenţi sau că-l provoacă cu tot dinadinsul. Ostilitatea îl face pe liderul suspicios să acţioneze în două moduri extreme:

- **Exercită un control excesiv prin intermediul unei supervizări personale intensive, prin reguli şi îngrădiri formale, prin penalizări severe.** Asemenea reacţii blochează orice iniţiativă din partea managerilor de la nivelurile inferioare, le scade încrederea şi respectul de sine; totodată creşte probabilitatea ca ei să se angajeze într-o luptă a voinţelor cu liderul. Lipsa oportunităţilor de creştere şi dezvoltare, cauzată de atitudinea liderului, îi face pe cei mai promiţători dintre angajaţi să părăsească organizaţia.
- **Se poartă foarte agresiv, în special cu angajaţii care au curajul să-şi spună opiniile sincer şi răspicat.** Prin acest răspuns, liderul are grijă ca recompensa materială şi afectivă a angajaţilor să fie minimă. Pentru că un lider agresiv ţine strâns puterea în mână, el iese în câştig în orice fel de "tranzacţie". Organizaţia se transformă într-un "stat poliţienesc" iar oamenii se simt tot timpul sub observaţie. În aceste condiţii, moralul are foarte mult de suferit, productivitatea la fel, pentru că oamenii refuză să mai dea tot ce pot. Ei încep şi să se teamă să mai ridice capetele şi se străduiesc cât pot să se protejeze în faţa exploatării.

Şefii suspicioşi creează culturi organizaţionale care reflectă propria lor lipsă de încredere. În asemenea culturi de tip "luptă sau fugi",

Şefii suspicioşi creează culturi organizaţionale care reflectă propria lor lipsă de încredere.

oamenii ajung să se teamă de aceleaşi lucruri ca şi liderii lor. Atmosfera este încordată de teama unor atacuri şi o bună parte din energie este consacrată căutării "inamiculuí" considerat vinovat de toate problemele pe care le are organizaţia. Şi liderul, şi subordonaţii îi consideră pe oameni fie buni, fie răi — după cum acţionează în concordanţă cu interesele grupului sau împotriva lor. Având inamici pe care îi vizează atât de clar, membrii grupului pot să fugă de responsabilitatea propriilor acţiuni şi nici nu se mai ostenesc să-şi cerceteze deficienţele.

Îndată ce inamicii sunt recunoscuţi, sunt analizaţi în mod dur, după care sunt contracaraţi printr-o strategie de răspuns. Mobilizarea energiilor organizaţiei împotriva inamicilor recunoscuţi cimentează printre oameni convingerea intensă în corectitudinea acţiunilor lor. (Şi pe urmă cine să vrea să se întrebe dacă nu cumva tot efortul demascării a fost sau nu *gratuit*?) Dar dacă există inamici în afara organizaţiei, există şi în interiorul ei. Astfel, cultura paranoidă are tendinţa de a fi contagioasă. Liderii suspicioşi au grijă să-i angajeze, să-i recompenseze şi să-i promoveze doar pe oamenii care le împărtăşesc vederile. Cei care nu sunt de acord cu ele nu se bucură de încredere, indiferent de aportul pe care îl au în firmă, aşa că sunt ignoraţi sau li se refuză promovările. În acest fel, coaliţia dominantă — un grup mic, evident, pentru că "nu poţi avea încredere, de fapt, în nimeni" — priveşte toate lucrurile în acelaşi fel, nutreşte aceleaşi temeri, se fereşte de aceiaşi inamici.

Atmosfera de suspiciune contaminează în general şi relaţiile interpersonale, şi colaborarea interdepartamentală. Peste tot în organizaţie informaţiile ca sursă de putere sunt la mare preţ. Astfel, cei aflaţi la curent cu diferite proiecte sau probleme îşi păstrează cu mare grijă informaţiile şi le folosesc ca monedă de schimb. Întrucât personalul se fereşte să discute problemele comune din departamente şi divizii, se creează relaţii de neîncredere şi rivalitate între oamenii din birouri, între birouri, între divizii, între sucursale, ceea ce îngreunează foarte mult coordonarea. Abundă tot felul de secrete şi domină peste tot o etică de tip "acoperă-ţi spatele cât poţi".

În companiile suspicioase lipsa de încredere a managerilor se traduce printr-un accent deosebit pus asupra controlului şi culegerii de informaţii. Managerii îşi pun la punct sisteme sofisticate de informare, ca să poată identifica din timp ameninţările venite din partea guvernului, concurenţilor sau clienţilor. Ei îşi alcătuiesc bugete, definesc centre de cost, centre de profit, îşi pun la punct proceduri de contabilitate a costurilor şi alte metode de control intern al activităţii. Un asemenea sistem elaborat de prelucrare a informaţiilor reflectă nevoia lor continuă de vigilenţă, de pregătire perpetuă în faţa ameninţărilor. Vigilenţa lor impune de multe ori şi diversificarea activităţii, menită să reducă riscurile organizaţiei de a se baza doar pe un singur produs. Dar pentru că diversificarea necesită mecanisme *şi mai elaborate* de control şi prelucrare a informaţiei, paranoia organizaţiei se agravează şi mai mult.

Tot paranoia influenţează şi procesul decizional. Identificarea continuă a inamicilor, la care conduce instituţionalizarea suspiciunii, are ca rezultat un fenomen de stereotipie. Şi pentru că liderii care văd oamenii şi problemele într-un mod stereotip nu sunt în stare să perceapă nuanţele, procesul decizional devine rigid. Mai mult, managerii cheie din eşalonul de la vârf decid adesea că este mai sigur să-şi orienteze neîncrederea înspre exterior, decât să-şi ascundă informaţii unul altuia. Astfel, ei îşi folosesc în comun informaţiile şi fac eforturi concertate ca să descopere problemele organizaţiei şi să le rezolve. Dacă ar fi moderat, acest proces ar fi pozitiv. Dar excesele la care ajung organizaţiile suspicioase mai degrabă *cauzează* probleme decât le soluţionează. Se cer aceleaşi informaţii de la mai multe persoane — pentru că orice sursă de informare ar putea fi suspectă — aşa că orice treabă se face de patru-cinci ori.

Paranoia organizaţională poate avea un element specific, identificabil, de declanşare. Poate fi vorba de o anumită perioadă traumatizantă: secătuirea bruscă a unei pieţe până atunci puternice, intrarea pe piaţă a unui concurent redutabil; impunerea unei legislaţii dezavantajoase. Pagubele făcute de una sau alta dintre aceste forţe îi pot face pe managerii organizaţiei să devină temători sau neîncrezători, să-şi piardă curajul de a acţiona sau să se decidă să strângă pe viitor informaţii mai multe şi mai bune.

Pentru a-şi regăsi echilibrul, companiile excesiv de suspicioase trebuie să ia măsuri precum următoarele:

- Simplificarea procesului decizional şi al metodelor de raportare.
- Facilitarea fluxului şi folosirii libere a informaţiilor şi reducerea la minimum a celor cu caracter secret.
- Încurajarea activităţilor menite să ducă la creşterea încrederii reciproce.
- Adoptarea unei atitudini mai proactive în procesul de formulare a strategiilor.

Personalitatea/organizaţia detaşată

Să trecem acum la tipul detaşat de personalitate şi la efectele pe care le poate avea asupra funcţionării organizaţiei.

Nevoia de detaşare

Unii oameni adoptă un stil detaşat, închipuindu-şi că lumea nu le poate oferi nici o satisfacţie. Încredinţaţi că interacţiunile cu ceilalţi nu pot decât să eşueze şi să le dăuneze, ei văd în păstrarea distanţei calea cea mai bună. În capitolul 1 am analizat pe scurt câteva dintre tipurile de tulburări de personalitate care sunt mai bine reprezentate în organizaţii. Două dintre acestea, tipul *evitant* şi tipul *schizoid* prezintă caracteristici de detaşare socială.

Personalitatea evitantă poate fi întâlnită la oameni care în tinereţe au avut parte de disconfort social, au resimţit respingerea celor din jur. Istoria proprie îi face, ca adulţi, să nu mai aibă încredere în oameni şi să evite relaţiile apropiate cu ei. Totuşi ei îşi doresc, chiar tânjesc după un ataşament mai strâns, după acceptarea socială. Spre deosebire de ei, oamenii cu personalităţi schizoide (sau cu tendinţe în această direcţie) prezintă adesea un deficit cognitiv sau afectiv care îi face să nu le pese deloc de izolarea lor socială. Totuşi, dată fiind asemănarea dintre manifestările comportamentale ale celor două

categorii de oameni, este greu să facem o distincţie clară între ele. Cu toţii au tendinţa să fie ezitanţi în societate şi lipsiţi de reacţie.

Stilul detaşat este caracterizat de un tipar al neimplicării, al retragerii. Individul detaşat se fereşte deliberat şi sistematic să intre într-o relaţie afectivă cu ceilalţi, temându-se de dispreţ sau respingere socială. Ei preferă să rămână singuri şi nu simt deloc nevoia de comunicare (sau chiar dacă simt, nu ştiu cum să procedeze). Chiar dacă la suprafaţă par să fie indiferenţi la laude, la critici sau la sentimentele celor din jur, ei nu fac decât să poarte o mască, apărându-se de eventualele lovituri. Indiferent de motivele pe care le au, rezultatul este că sunt distanţi, lipsiţi de afectivitate, incapabili să exprime entuziasm sau să accepte schimburile fireşti din cadrul relaţiilor reciproce.

Comportamentul detaşat poate fi întâlnit chiar şi la lideri altminteri sănătoşi din punct de vedere afectiv, dar care s-au săturat de tot de rutina muncii de zi cu zi. Întrucât activităţile nelegate direct de munca lor (de exemplu, cele sociale sau politice) le par mai atrăgătoare, liderul începe să fie mai puţin disponibil când se află la birou decât în afara lui. Astfel, de multe ori, comportamentul lui aduce cu cel al persoanelor cu personalităţi evitante sau schizoide.

Comportamentul detaşat poate fi întâlnit chiar şi la lideri altminteri sănătoşi din punct de vedere afectiv, dar care s-au săturat de tot de rutina muncii de zi cu zi.

Culturi politizate, organizaţii schizoide

Culturile organizaţionale schizoide sunt în general produsul unor manageri care abdică de la responsabilităţile lor de lideri. Liderii pe care stilul detaşat îi face să evite contactele cu ceilalţi au obiceiul să delege (implicit) conducerea firmei către managerii eşalonului doi, pentru care, de multe ori, aspectele legate de autoritate şi de responsabilitate sunt destul de neclare. Membrii celui de-al doilea eşalon intră în joc şi încep să concureze cu rivalii din alte departamente pentru ocuparea unor poziţii de putere. Ei profită de vidul de leadership, încercând să-şi impună în faţa liderului detaşat propriile lor interese înguste. Pentru ei, această situaţie este o oportunitate de

a-şi lărgi baza de resurse şi de putere. De aici se ivesc de multe ori tot felul de probleme de coordonare, cooperare, rivalitate interdepartamentală, strategii ezitante. Se acordă prea puţină atenţie păstrării şi slujirii valorilor organizaţionale.

Gândirea strategică a organizaţiilor strategice are loc la nivelul diferitelor coaliţii de putere ce se fac şi se desfac printre managerii de carieră ai eşalonului doi. Aceştia se străduiesc cu toţii să-l influenţeze pe liderul indecis şi să-şi impună micile lor imperii şi proiectele favorite. Ca urmare, firma derapează sau se târăşte înainte fără vreo direcţie clară, făcând uneori schimbări mărunte într-o zonă, doar ca să-şi modifice din nou traseul, de îndată ce capătă putere un alt grup de manageri. Iniţiativele fiecărui grup de manageri sunt de multe ori fie neutralizate, fie nimicite de tot de cei din grupurile rivale.

Natura divizată a organizaţiei împiedică buna coordonare şi comunicare. Informaţiile sunt folosite mai mult ca sursă de putere decât ca mijloace necesare adaptării. De fapt, managerii ridică tot felul de bariere care să blocheze curgerea informaţiilor. Dar acesta nu este singurul neajuns al sistemului de informare: lipsesc şi informaţiile despre mediul de afaceri în care se află organizaţia. Cei din companie se preocupă numai de ceea ce se petrece în interior, de ambiţiile lor personale. Fiecare are grijă să îndeplinească dorinţele directorului (în măsura în care le pot intui) şi pe cele proprii. Managerii eşalonului doi pur şi simplu neglijează cu bună ştiinţă acele evenimente din lumea reală care fie îi pun pe ei înşişi într-o lumină defavorabilă, fie intră în conflict cu dorinţele liderului detaşat.

Pentru a-şi regăsi echilibrul, companiile ajunse excesiv de detaşate trebuie să facă următoarele lucruri:

- Să-şi revitalizeze şi să-şi consolideze leadershipul.
- Să se concentreze mai bine asupra aspectelor strategice.
- Să îmbunătăţească fluxul informaţional din organizaţie.
- Să pună mai mult accent asupra activităţilor care duc la formarea culturii.
- Să devină mai receptive la mediul de afaceri extern.

Personalitatea/organizaţia depresivă

Cu toţii ne-am simţit, într-un moment sau altul, neajutoraţi sau lipsiţi de speranţă. Există însă unii oameni care se simt tot timpul aşa. Aceştia au ceea ce se cheamă o *personalitate depresivă*.

Neajutorarea şi lipsa de speranţă

Depresivii sunt caracterizaţi de iluzia că nu are nici un rost să încerce să schimbe ceva în viaţa lor şi că nu se ridică nicicum la nivelul la care ar trebui să se afle. Managerii depresivi sunt lipsiţi de iniţiativă şi de încredere în ei înşişi, au foarte puţină stimă de sine, au tendinţe spre dependenţă şi (tocmai din cauza asta) simt o nevoie acută de afecţiune, de ocrotire.

Stilul depresiv este dominat de sentimentul vinovăţiei, al zădărniciei, al propriei inutilităţi. Depresivii se autodispreţuiesc. Se simt umili, inferiori celor din jur, lipsiţi de aptitudini ori de talent. Simţindu-se atât de incapabili, ei abdică de la responsabilităţi, lăsându-le altora controlul asupra unor zone întinse din propria lor muncă şi viaţă. De fapt, ei se străduiesc să găsească un "Mesia" — cineva care să-i ocrotească. În acest sens, ei îi idealizează pe unii dintre cei cu care au de-a face: consultanţii, bancherii, directorii altor firme etc. Depresivii se străduiesc să placă, să-şi adapteze comportamentul şi să-şi regleze propria individualitate după preferinţele celor de care depind.

Liderii depresivi (dacă mai putem folosi aici cuvântul *lider*!) se simt adesea neputincioşi din cauza unor relaţii trecute, care au lăsat asupra lor o amprentă nefastă. Nemulţumiţi de acest sentiment de neputinţă, ei pot manifesta stări de vinovăţie ori de prudenţă faţă de cei care îi înconjoară. Depresivii îşi îndreaptă adesea ostilitatea spre interior — un fenomen numit adesea "masochism moral" — astfel încât propria suferinţă psihică să devină un act de mântuire, de răscumpărare a vinei. Atunci când simt sau doresc un lucru pe care ei înşişi îl socotesc inacceptabil, refuzul li se pare un răspuns cât se poate de just.

Depresivii manifestă incompetenţă şi lipsă de imaginaţie. Ei aşteaptă de la alţii să arate iniţiativă şi, de multe ori, se feresc de succese, pentru că îşi închipuie că i-ar face pe cei din jur invidioşi sau ostili. În afara micilor victorii mediocre pe care le obţin din când în când, ei adoptă o atitudine pasivă, se feresc cât pot să acţioneze şi devin retraşi.

Culturi evitante, organizaţii depresive

Cultura unei firme cu lider depresiv poate fi caracterizată cel mai bine ca *evitantă*. Directorul stabileşte un climat de negativism şi letargie, iar cei din eşaloanele următoare îi urmează exemplul. În unele cazuri, atmosfera depresivă este cauzată doar de lider. Alteori acţionează şi diferite forţe exterioare, cum ar fi dispariţia fondatorului ori preluarea companiei de către o altă firmă, care unora dintre manageri, altminteri oameni zdraveni şi energici, le erodează sentimentul controlului, autoritatea, stima de sine şi, până la urmă, iniţiativa. Indiferent de cauze, într-o cultură evitantă se întâlnesc angajaţi demotivaţi, absenţi, care îşi privesc organizaţia ca pe o maşinărie căreia nu-i trebuie decât o contribuţie de rutină din partea lor, aşa că nu-i oferă decât strictul necesar. Întârzierile în predarea lucrărilor, aruncarea pisicii în curtea altora sunt practici uzuale în asemenea locuri, la fel de uzuale ca lipsa comunicării şi a unor interacţiuni între manageri care să aibă cât de cât sens. Şi mai rău este că lucrurile rămân aşa, chiar dacă organizaţia începe să aibă dificultăţi.

Având o cultură evitantă, organizaţia depresivă este caracterizată de pasivitate, neîncredere, conservatorism dus la extrem, tendinţă spre izolare, lipsă de direcţie. Singurele lucruri care se mai realizează sunt cele programate, de rutină, pentru care nu este nevoie de iniţiative speciale.

Cele mai depresive organizaţii sunt de regulă înfiinţate de mult timp, slujesc pieţe mature în care tehnologiile aferente şi modelele competitive nu s-au mai schimbat de ani de zile şi în care există convenţii şi practici comerciale restrictive bine înrădăcinate şi tarife substanţiale. Schimbările mici şi rare care se produc, absenţa unei concurenţe

serioase şi omogenitatea clienţilor simplifică destul de mult procedurile administrative.

În majoritatea firmelor depresive, chiar dacă autoritatea formală este centralizată şi determinată mai degrabă de poziţia ocupată decât de competenţă sau specializare, aspectele legate de putere nu sunt foarte importante. Controlul se exercită prin proceduri şi programe formalizate, şi mai puţin prin iniţiative manageriale. Propunerile de schimbare sunt întâmpinate cu rezistenţă iar intenţiile de acţiune sunt inhibate, pentru că membrii conducerii se consideră incapabili, neputincioşi şi nu se simt în stare să controleze scurgerea evenimentelor ori să ia măsurile necesare revitalizării organizaţiei.

Împăcate cu propriul lor status-quo, organizaţiile depresive fac prea puţin ca să descopere care sunt principalele ameninţări şi deficienţe de pe pieţele lor — şi fac şi mai puţin ca să le înlăture. Este greu de spus dacă stagnarea duce la lipsa de atenţie faţă de informaţiile de piaţă sau invers. În orice caz, în firmele depresive cele două aspecte sunt strâns legate.

Împăcate cu propriul lor status-quo, organizaţiile depresive fac prea puţin ca să descopere care sunt principalele ameninţări şi deficienţe de pe pieţele lor.

Apatia şi sentimentul zădărniciei de care suferă liderii acestor firme îi împiedică să descopere şi să fixeze un scop, o direcţie limpede de acţiune. Nu se analizează niciodată o strategie explicită, nu se face nici o schimbare importantă. Produsele şi pieţele de ieri sunt menţinute la fel şi azi, şi nu în virtutea vreunei politici conservatoare, ci din cauza letargiei. Conducerea îşi pierde cea mai mare parte din timp ocupându-se de detaliile treburilor de rutină, amânând la nesfârşit orice decizie majoră.

Pentru a-şi reface echilibrul, o firmă excesiv de depresivă trebuie să ia următoarele măsuri:

- Să-şi revitalizeze şi să-şi împuternicească liderul.
- Să-şi redefinească orientarea strategică.
- Să definească şi să adopte un set de valori organizaţionale orientate spre înalta performanţă şi să nu le piardă apoi din vedere.

- Să-şi simplifice structurile şi procedurile.
- Să-şi sporească receptivitatea faţă de cerinţele clienţilor.
- Să-şi actualizeze liniile de produse sau servicii oferite.
- Să îmbunătăţească nivelul calităţii servirii.
- Să-şi găsească etaloane de comparaţie cu organizaţii de înaltă performanţă (*benchmarking*).

Personalitatea/organizaţia compulsivă

Oamenii cu personalitate compulsivă parcurg de regulă cu uşurinţă drumul către vârful carierei lor. Dar deşi în unele aspecte ale managementului sunt nişte maeştri, efectul pe care îl au în general asupra organizaţiei poate fi de-a dreptul sumbru. Haideţi să le aruncăm o privire.

Nevoia de a fi în control

Şefii compulsivi se tem întruna să nu ajungă la cheremul oamenilor sau evenimentelor. De aceea, preocuparea lor de căpetenie este să-i domine şi să-i controleze pe toţi cei care ar putea, într-un fel sau altul, să le afecteze viaţa. Ei nu văd o relaţie decât în termenii dominării şi supunerii. În locurile unde deţin autoritate, ei insistă ca subordonaţii lor să se supună fără crâcnire directivelor lor. Sunt în stare să fie deferenţi şi să se poarte frumos cu superiorii (chiar dacă nu le convine) şi, după un minut, să devină de-a dreptul brutali cu subordonaţii.

Compulsivii au un simţ al perfecţionismului care îi împiedică să vadă lucrurile din jurul lor în ansamblu. Se preocupă doar de detaliile mărunte, de tot felul de reguli sau regulamente lipsite de importanţă. Preferând rutina, le e greu să se abată de la activităţile planificate, sunt lipsiţi de spontaneitate şi incapabili să se destindă. Tot ce nu le este familiar îi deranjează şi, pentru ei, forma este mai importantă

decât fondul. Trăsăturile lor cele mai uzuale sunt meticulozitatea, dogmatismul şi încăpăţânarea, ceea ce se traduce printr-o preocupare exagerată faţă de ordine, organizare şi eficienţă. Fiindcă se tem de greşeli ori de acţiuni care ar putea scădea eficienţa atât de preţuită de ei, sunt nehotărâţi şi predispuşi să amâne deciziile în problemele importante. Deşi pot da impresia că sunt nişte oameni harnici şi sârguincioşi, pentru că tot timpul fac *ceva*, comportamentul compulsivilor este rigid, cu elemente repetitive şi denotând lipsă de imaginaţie. "A munci din greu" nu înseamnă în mod necesar "a munci cu folos". În sfârşit, compulsivii sunt excesiv de devotaţi muncii, mergând până la renunţarea totală la distracţii ori la relaţiile personale productive.

Culturile birocratice, organizaţiile compulsive

Aşadar ce fel de organizaţii creează liderii de acest tip? Într-o firmă compulsivă neîncrederea dintre lider şi subordonaţi se manifestă în mare măsură. Pentru a coordona activitatea, liderul preferă să se bazeze mai degrabă pe mecanismele formale de control decât pe bunăvoinţa oamenilor, pe obiectivele împărtăşite de toată lumea şi pe talentul echipei de management. Ca urmare, aproape orice decizie este însoţită de elemente de suspiciune şi manipulare. În plus, grija liderului de a-şi păstra controlul le limitează angajaţilor libertatea de decizie, iniţiativa, implicarea, responsabilitatea personală şi entuziasmul.

Mai mult decât orice, cultura birocratică a grupului este depersonalizată şi rigidă, pătrunsă de grija conducerii de a controla oamenii, operaţiunile şi mediul extern. Abundă tot felul de politici formale atotputernice, proceduri şi standarde de operare pentru toate acţiunile, de la A la Z, specificaţiile detaliate privind execuţia sarcinilor sau managementul personalului. Toate acestea sunt instrumente folosite de conducere ca să controleze firma. Liderii de acest tip conduc nu prin îndrumarea oamenilor ori stabilirea unor direcţii de acţiune, ci prin regulamente (chiar dacă unele dintre regulile lor sunt moşteniri ale trecutului, codificând ideile fondatorului despre cum trebuie condusă o companie).

Organizaţiile compulsive fac tot ce pot ca să evite surprizele şi să monitorizeze ceea ce se întâmplă oriunde în firmă. Singurii manageri care pot prospera într-un asemenea mediu sunt birocraţii, cărora le place să aplice reguli şi care se tem să aibă iniţiative. Persoanele mai independente descoperă foarte curând că nu li se acordă suficientă libertate de decizie şi de acţiune, aşa că părăsesc firma. Chiar şi atunci când dispune de o echipă de conducere bună, liderul aflat la cârma firmei nu este dispus să-i delege suficientă autoritate de control asupra operaţiunilor, pentru a-i îngădui astfel un proces decizional ceva mai participativ. Întrucât politicile companiei nu sunt determinate de necesităţile obiective de adaptare, ci de compulsivitatea liderului, ele nu pot fi nicicum luate în discuţie de ceilalţi.

Într-o organizaţie compulsivă modul de operare este extrem de ritualic şi de dominat de interesul pentru ceea ce se petrece în interiorul organizaţiei.

Într-o organizaţie compulsivă, modul de operare este extrem de ritualic şi de dominat de interesul pentru ceea ce se petrece în interiorul organizaţiei. Orice detaliu operativ este planificat dinainte cu grijă şi executat conform rutinei. Se pune cel mai mare preţ pe meticulozitate, minuţiozitate, conformitate.

Ca şi firmele suspicioase, cele compulsive pun accentul pe mecanismele formale de control şi pe sistemele informaţionale, dar între cele două tipuri există o diferenţă esenţială. În firmele compulsive mecanismele de control sunt astfel concepute încât să monitorizeze aspectele *interne* ale operaţiunilor (de exemplu productivitatea, costurile, programarea activităţii şi performanţele proiectelor), pe când în cele suspicioase controlul are de-a face mai cu seamă cu aspectele *externe*. Mecanismele de control ale firmelor compulsive au în vedere standardizarea operaţiunilor şi formalizarea politicilor şi procedurilor. Procedurile lor se referă nu numai la acţiunile legate de producţie şi marketing, ci şi la codul vestimentar, desfăşurarea şedinţelor (frecvente şi înţesate de probleme de detaliu) ori atitudinea angajaţilor.

Concentrarea spre interior a firmelor compulsive este reflectată şi în strategiile lor. De exemplu, o companie compulsivă care se mândreşte cu poziţia de lider de piaţă poate continua să lanseze întruna produse

noi, chiar şi atunci când condiţiile pieţei nu-i mai recomandă alte inovaţii. Orice schimbare este dificilă, pentru că orientarea intensă spre interior nu le mai permite managerilor să vadă cum trebuie imaginea de ansamblu a pieţei. Astfel, companiile compulsive se mişcă de la inovaţiile incrementale la liniile de produse învechite, de la poziţia de lider de costuri la o parcimonie distructivă, de la producţia de înaltă calitate la neglijarea totală a aspectelor de calitate.

Pentru a-şi regăsi echilibrul, firmele excesiv de compulsive ar trebui să ia următoarele măsuri:

- Să-şi "demoleze" structurile birocratice existente.
- Să se implice într-un program de diversificare în domenii înrudite.
- Să facă investiţii în cercetare-dezvoltare.
- Să stimuleze spiritul întreprinzător şi inovaţiile strategice.
- Să devină mai receptive faţă de piaţă şi faţă de necesităţile clienţilor.
- Să-şi găsească etaloane de comparaţie cu organizaţii care ocupă poziţii de lideri în anumite operaţiuni (benchmarking).

Reflecţii asupra celor cinci constelaţii

Descriind cele cinci tipuri mai comune de organizaţii disfuncţionale, m-am concentrat, de dragul simplităţii, doar asupra caracteristicilor celor mai "pure". Totuşi, în realitate, tabloul clinic este de regulă mult mai complex, atât pentru lider, cât şi pentru organizaţie, prezentând tot felul de combinaţii de caracteristici, în diferite proporţii. Paginile publicaţiilor de tip *Fortune, Forbes, Business Week, Financial Times* sau *Wall Street Journal* prezintă tot felul de hibrizi: organizaţii suspicios-compulsive, depresiv-compulsive sau detaşat-depresive.

Pentru a complica lucrurile şi mai mult, se observă adesea că unele organizaţii trec dintr-o categorie într-alta. Mişcările depind de cine se află la conducerea organizaţiei şi în ce punct al ciclului de viaţă se află aceasta. În plus, un anumit stil poate avea efecte foarte benefice la un moment dat în istoria firmei, dar poate deveni foarte distructiv

mai târziu (sau invers). Ceea ce duce la patologie este *excesul* unui anumit stil. Şi pentru că echilibrul dintre normalitate şi patologie este atât de delicat, *exces* poate să însemne chiar şi menţinerea unui stil şi după ce condiţiile se schimbă — ceea ce poate face ca organizaţia să se îndrepte spre dezastru.

Trebuie accentuat faptul că aşa cum personalitatea liderului poate influenţa în mod vital organizaţia, şi reciproca poate fi valabilă. De exemplu o organizaţie ce se îndreaptă spre eşec, dominată de decepţii, îi poate provoca liderului depresie. La fel, o serie de ameninţări dure din partea concurenţei poate trezi în oameni stări de paranoia. Este deci clar că orientarea organizaţiei şi dispoziţia liderului se influenţează una pe alta. Aici se aplică regula cauzalităţii reciproce.

Se aplică regula cauzalităţii reciproce.

Pentru liderii şi membrii conducerii unei organizaţii ce se îndreaptă spre eşec cauzalitatea s-ar putea să pară mai puţin importantă decât remediul. Pentru ei, *felul* în care sunt corelate orientarea organizaţiei şi dispoziţia liderului este mult mai semnificativ decât care din ele este cauza şi care efectul. Totuşi, ca să se poată găsi şi aplica un remediu adecvat, este necesar să se înţeleagă întrucâtva şi această cauzalitate. Căile prin care tipologia pe care am analizat-o — cu cele cinci constelaţii — îi poate ajuta pe analişti atât să evalueze starea de sănătate a organizaţiei, cât şi să-i depisteze elementele de patologie sunt următoarele:

- Le permite să identifice tipurile comune (şi factorii psihologici şi culturali din spatele lor), evitând complicaţiile create de abordările care iau în considerare doar câte o singură variabilă o dată.
- Tratează personalitatea într-un mod global, urmărind stilurile adaptive majore care motivează şi caracterizează cea mai mare parte a comportamentului şi ocolind totodată dimensiunile afective şi cognitive mai înguste.
- Conduce direct la rădăcinile problemelor strategice, structurale şi culturale ale organizaţiei.

Plasarea unei organizaţii într-una dintre categoriile tipologice le atrage analiştilor atenţia asupra unor manifestări până atunci neobser-

vate, dar adesea corelate între ele. Astfel, îi ajută să aleagă strategia de intervenţie potrivită. În loc să se ocupe de un singur simptom specific — să zicem, cel legat de modul în care este distribuită autoritatea — analiştii pot să caute cauzele care stau la baza modului în care se conjugă *mai multe* simptome.

Înarmaţi cu asemenea informaţii de cauzalitate, analiştii pot să treacă apoi la prescrierea unor schimbări. Totuşi orice reţetă prin care se încearcă să se modifice stilul nevrotic al unei organizaţii trebuie să ia în considerare stilul nevrotic al liderului. Pentru că, aşa cum am văzut, stilurile comportamentale personale sunt adânc înrădăcinate, liderii pot fi foarte greu de schimbat — în special atunci când ţin în mâinile lor întreaga putere. Aşadar, în general, remediile care contravin personalităţii liderului vor întâmpina rezistenţă, iar cele care ajung totuşi să fie aplicate nu se vor potrivi prea bine configuraţiei de ansamblu a organizaţiei (şi astfel nu vor avea impactul scontat). Din acest motiv, pentru a se putea realiza o transformare organizaţională drastică, este de multe ori nevoie fie să se reducă substanţial baza de putere a liderului existent (printr-un eşec organizaţional ori printr-un decret al boardului), fie să se numească un alt lider.

Exemple din realitate

Să analizăm acum câteva dintre caracteristicile fiecărui stil, aşa cum apar ele la liderii lumii reale.

Stilul dramatic

Aşa cum vă amintiţi, stilul dramatic apare mai ales în rândurile oamenilor cu personalităţi histrionice, ciclotimice sau narcisice (deşi în lumea afacerilor cel mai des întâlniţi sunt ultimii). Un bun exemplu al ultimei categorii este John Delorean, de la compania Delorean Motors. Personalitatea sa narcisică l-a purtat spre o nouă maşină, spre o nouă soţie, spre o nouă înfăţişare, spre cocaină — spre unde vreţi şi unde nu vreţi. Flerul său dramatic îl făcea să fie foarte seducător, dar narcisismul din care a răsărit scânteia iniţială l-a dus până la urmă şi la eşec.

Bernard Tapie, atât de popular în Franţa, avea caracteristici asemănătoare. Se purta ca un mare magnat, ca un mare preot, ca un mare star de film... Până la urmă a ajuns pentru scurt timp la închisoare, din cauză că s-a dedat la anumite practici ilegale, inclusiv mită.

Sandie Weil, director executiv la Citygroup, cel mai mare imperiu financiar al lumii, este un alt exemplu. Oricine îl ştia cât de cât îşi dădea seama că afirmaţiile lui despre binefacerile co-leadershipului (după anunţarea fuzionării dintre Citygroup şi Travellers) nu sunt decât propagandă. Ştia toată lumea că Weil nu accepta să împartă cu nimeni luminile rampei. Cu egoul lui supradimensionat, era limpede că va ajunge până la urmă să conducă singur gigantul rezultat după fuzionare. Acela era rolul care putea satisface setea lui de grandoare.

Aşa cum arată aceste exemple, înclinaţiile narcisice prezente la multe personalităţi dramatice îi fac adesea pe oameni să uite să-şi fixeze propriile limite.

Stilul suspicios

J. Edgar Hoover, ilustrul lider al FBI-ului, este un bun exemplu pentru stilul suspicios. Este remarcabil câtor preşedinţi şi procurori generali ai SUA a reuşit să le supravieţuiască Hoover! Datorită capacităţii lui nemaipomenite de a aduna informaţii, el devenise aproape de neatins. La urma urmei, cine n-are ascuns un schelet în dulap? Deşi se poate ca Hoover să fi fost un om foarte capabil la începutul carierei lui, modul lui de conducere (ca şi organizaţia pe care a creat-o) a devenit până la urmă ceva abominabil. Declinul organizaţiei reflecta aspecte ale propriei lui personalităţi. De exemplu, potrivit biografiei lui, intitulate *No Left Turns* ("Nici o cotitură spre stânga"), Hoover era atât de intolerant faţă de ideea de "stânga" (cu conotaţia ei comunistă), încât maşinile cu care se deplasa erau obligate să-l ducă la destinaţie fără să cotească niciodată spre stânga. Ca să ajungă la un obiectiv care se afla către stânga, era nevoie de o sumedenie de cotituri spre dreapta!

La urma urmei, cine n-are ascuns un schelet în dulap?

Mai mult, ca să pătrundă până în cabinetul lui Hoover, vizitatorul trebuia mai întâi să treacă printr-un set de uşi duble şi să ajungă într-o încăpere mare, plină de plachete, medalii, trofee şi alte ornamente menite să-i dovedească măreţia. Apoi, vizitatorul trecea succesiv printr-o a doua şi apoi a treia încăpere, la fel de somptuos decorate! În sfârşit ajungea în cabinetul propriu zis, ceva mai mic, dominat de însuşi Hoover, aşezat pe un tron impresionant, în spatele unei mese. (Şi masa, şi tronul se aflau pe un podium, pentru ca Hoover să-şi poată privi vizitatorul de sus.)

Să trecem acum de la sectorul public la cel al afacerilor. Titlul cărţii publicate de Andy Grove, preşedintele companiei Intel — *Only the Paranoid Survive* ("Doar paranoicii supravieţuiesc ") — ne face să-l menţionăm ca prim exemplu. Dar un exemplu şi mai bun este Harold Geneen, care a condus un timp ITT şi care avea stilul lui Hoover. Deşi a reuşit să creeze o companie impresionantă, particularităţile lui Geneen i-au urmărit pe cei de la ITT până târziu. Oamenii obişnuiau să spună: "a lucra la ITT seamănă cu a sta încuiat într-o încăpere dotată cu televiziune cu circuit închis şi cu o cameră de urmărire înfiptă-n fund."

Dovedind atmosfera paranoidă din organizaţie, controlorii filialelor ITT din mai multe ţări — şi erau peste 400 de asemenea controlori! — se subordonau direct lui Geneen. Acesta se afla permanent în căutare de "date incontestabile" pe care să-şi întemeieze deciziile. Şi nu se potolea decât când avea la dispoziţie *sumedenie* de astfel de date. Oamenii erau de părere că la ITT lucrează numai pescăruşi: năvălesc în zbor, mănâncă, fac zgomot, se găinăţează pe toată lumea şi dispar tot în zbor.

O dată pe lună, liderii tuturor filialelor ITT trebuiau să se ducă la New York sau Bruxelles pentru o şedinţă de analiză. Acolo aveau de-a face cu un contabil britanic, om foarte misterios, care locuia în aceleaşi hoteluri şi se spunea că citea pe furiş materialele aduse la şedinţe de directori, pe când aceştia dormeau duşi. La intrarea lor în sala de "operaţiuni de război" tip James Bond, unde se ţineau şedinţele respective, erau acostaţi de contabilul acesta care îi întreba: "Domnu' X, nu prea înţeleg de ce cifrele date de dumneavoastră la pagina 27 contravin celor afirmate la pagina 223. Puteţi să-mi expli-

caţi şi mie?" Dacă în încercarea disperată de a lămuri lucrurile directorul respectiv avea până şi cea mai mică ezitare, era pierdut: omul lui Geneen adulmeca sânge şi se repezea fără milă asupra prăzii.

În afară de cei aruncaţi afară din companie, mai erau şi mulţi care o părăseau de bună voie. De fapt, compania era poreclită "Universitatea Geneen", din cauza fluctuaţiei mari a personalului. Dintre cei care rezistau acolo, mulţi erau ispitiţi de salariile şi beneficiile mari. "Geneen îi ţine de Cadillac", spunea lumea.

Cum am mai spus, unul dintre indicatorii calităţii leadershipului unei organizaţiei este procesul plecării liderului. Cum se face transmiterea puterii, lin sau cu probleme? Un alt indicator este cel al evoluţiei organizaţiei de *după* plecarea liderului. La ITT nu numai că au apărut o mulţime de probleme de succesiune după plecarea lui Geneen (care s-a străduit cu diferite grade de succes să-şi elimine succesorii), dar a urmat şi o serie întreagă de de-fuzionări majore. În prezent n-a mai rămas din compania de odinioară decât scheletul.

Stilul detaşat

Misteriosul Howard Hughes este un exemplu clar de lider detaşat. El şi-a condus multele sale companii (printre care fabrica de scule, TWA, cazinourile) implicându-se personal pe cât de puţin a putut. La sediul lui stabilit la Beverly Hills Hotel, în care se afla şi biroul, şi o locuinţă personală, îşi crease o "zonă antiseptică" în mijlocul unei încăperi, în care se afla un fotoliu din piele albă cu o canapea pe măsură, o măsuţă mică de cafea şi un telefon, pe care el însuşi le curăţa regulat cu nespusă grijă, ca să se ferească de o posibilă contaminare.

În ultima parte a vieţii sale a refuzat să mai iasă din casă chiar şi pentru evenimentele importante şi nu mai primea vizite nici măcar de la prietenii apropiaţi. A ajuns să fie atât de retras, încât a devenit aproape prizonier la propriul lui sediu. De multe ori nici nu mai răspundea la apelurile urgente venite de la Culver City (unde era sediul companiei Hughes Aircraft), spre marea nemulţumire a conducătorilor acesteia. Nevoii lor de clarificări în privinţa aspectelor strategice ori legate de autoritate nu i s-a mai răspuns, ceea ce a dus

la conflicte severe în interiorul companiei şi a pus în pericol livrarea comenzilor către US Air Force. După 1965 Hughes nu a mai fost doar distant, ci de-a dreptul incompetent din punct de vedere mental.

Şi Ronald Reagan a fost un lider detaşat, deşi altminteri era un om extrem de agreabil. El a reuşit cumva să se ţină la distanţă de multe dintre aspectele de conţinut ale activităţii lui de preşedinte al SUA. Cineva mi-a dat odată o caricatură care îl înfăţişa stând la biroul său, pe care se aflau două mape de corespondenţă. Pe ambele scria "IEŞIRI".

Stilul depresiv

Nu există prea multe exemple de companii aflate în faza depresivă, pentru că în lumea de azi, atât de scutită de restricţii, organizaţiile care prezintă caracteristici depresive nu rezistă prea mult. Fie dau faliment, fie sunt preluate, fie îşi găsesc, în mod miraculos, mijloacele de a se reînnoi.

De exemplu, la Corporaţia Disney, moartea fondatorului ei în 1966 a fost urmată de o adevărată codificare a viziunii, gusturilor şi ideilor acestuia. Această formă de idealizare a dus la indecizie şi a creat o criză managerială atât de profundă, încât noilor lideri le-au trebuit ani de zile ca să scape de ea. Inventivitatea fără margini a lui Walt Disney le părea atât de infailibilă, încât erau convinşi că succesul lui Mickey Mouse, Donald şi Goofy va fi veşnic. Compania a mai plutit o vreme fără direcţie, până în 1984, când a fost salvată de nepotul lui Disney, care a adus o nouă echipă de conducere. Aceasta a reuşit apoi să reinventeze compania.

Urmaşii lui Disney erau convinşi că succesul lui Mickey Mouse, Donald şi Goofy va fi veşnic.

Stilul compulsiv

Doi dintre oamenii pe care i-am mai menţionat sunt exemple de lideri compulsivi, capabili să-şi împotmolească propriile organizaţii.

Primul este Henry Ford (v. capitolul 5); al doilea este Kenneth Olson (v. capitolul 3).

Sloganul primului Henry Ford, "Orice culoare de maşină e bună câtă vreme e neagră!", a fost la început absolut vizionar: a stat la baza creării liniei de asamblare şi a permis producţia de masă a unor automobile ieftine. Dar vremurile s-au schimbat, iar gusturile consumatorilor au devenit mai sofisticate. Cu timpul, concentrarea exclusivă a lui Ford asupra unui model unic şi asupra conceptelor producţiei de masă, iniţial strălucită, a devenit punctul lui vulnerabil. Cum am mai spus şi în capitolul 5, Modelul T a rămas neschimbat din 1908 până în 1927. (Evident că nu spunem totuşi că orice schimbare ar fi fost binevenită, aşa cum a constatat la un moment dat şi Edsel, fiul lui Ford).

Incapabil să se adapteze la noile condiţii şi ţinând cu dinţii de formula lui unică, Ford a pierdut două treimi din cota de piaţă în faţa companiei General Motors. El nu putea să accepte că clienţii se vor duce în altă parte să-şi cumpere maşinile, după cum nu putea să accepte nevoia de schimbare. Orice idee de acest fel o punea pe seama propagandei comerciale a lui General Motors (şi era ajutat să creadă asta de către sicofanţii pe care şi-i angajase în companie).

Compania a putut să-şi schimbe direcţia numai după moartea lui Ford, când nepotul său a preluat conducerea. Era şi timpul: compania se îndrepta spre faliment. Aşadar, deşi Ford fusese un geniu al organizării şi al tehnologiei, ajunsese aproape să distrugă compania pe care o crease. Tragedia lui fusese că se împotmolise în propriile sale idei.

Kenneth Olson de la DEC, un lider tot atât de creativ şi de vizionar la început, a avut o soartă asemănătoare. Ţinând cu dinţii de concepţia lui depăşită despre inutilitatea unui computer personal, el a dus compania DEC la marginea prăpăstiei (v. şi caseta 7.1).

CASETA 7.1

Ce stil de leadership preferaţi?

În ce tip vi se pare că se încadrează organizaţia dumneavoastră?

INVENTARUL TRĂSĂTURILOR DIFERITELOR TIPURI DE ORGANIZAŢII

Acum, după ce aţi căpătat o idee despre relaţia dintre lider şi cultura, structura şi strategia organizaţiei, a venit momentul să vă daţi seama care este stilul dumneavoastră preferat. Deşi chestionarul care urmează este destul de lung, rezervaţi-vă suficient timp ca să găsiţi la fiecare idee un răspuns cât mai bine gândit. Rezultatul vă va ajuta să vă clarificaţi unele aspecte ale stilului dumneavoastră de conducere şi să înţelegeţi mai bine cultura organizaţiei în care vă aflaţi.

Pentru fiecare dintre afirmaţiile de mai jos, grupate în Categoriile A până la E, bifaţi după caz la Da sau Nu, iar apoi, folosind scala în trei puncte de mai jos, arătaţi care este reacţia dumneavoastră faţă de afirmaţia respectivă – adică arătaţi dacă sunteţi sau nu de acord.

1 – sunt de acord

2 – sunt neutru

3 – nu sunt de acord

	DA	NU	REACŢIA
Categoria A			
■ Puterea din organizaţia dumneavoastră este puternic centralizată în mâinile directorului.			1 2 3
■ Cultura organizaţiei dumneavoastră este atât de bine cristalizată, încât cei de la nivel managerial văd lucrurile cam în acelaşi fel.			1 2 3
■ Un număr mare de angajaţi îl plasează pe director pe un piedestal.			1 2 3
■ Nemulţumirile şi opiniile contrare sunt abordate prin ignorarea sau înlăturarea "rebelilor".			1 2 3

CASETA 7.1 — CONTINUARE

	DA	NU	REACŢIA
■ Directorul vi se pare excesiv de suprasolicitat, pentru că încearcă mereu să facă totul de unul singur.			1 2 3
■ Resursele organizaţiei au fost sărăcite din cauza unor iniţiative grandioase şi riscante.			1 2 3
■ Directorul ia deciziile rapid şi fără să se consulte cu alţii.			1 2 3
■ Organizaţia se diversifică rapid, introducând noi produse sau servicii sau extinzându-şi acoperirea geografică într-un mod care îi epuizează resursele.			1 2 3
■ Directorul vi se pare vanitos sau egoist.			1 2 3
■ Sunt promovaţi sicofanţii înaintea celor care îşi spun părerile deschis.			1 2 3
■ Informaţia circulă mai mult de sus în jos decât de jos în sus.			1 2 3
■ Strategia organizaţiei se află în general doar în mintea directorului.			1 2 3
■ Creşterea şi expansiunea se produc numai de dragul lor.			1 2 3
Categoria B			
■ În organizaţie este o atmosferă de suspiciune şi neîncredere.			1 2 3
■ Managerii au obiceiul să dea vina pe "inamicii" externi (guvernul, organismele de reglementare, concurenţii) pentru toate problemele organizaţiei.			1 2 3
■ Conducerea pune un mare accent pe folosirea sistemului informaţional pentru a-i identifica pe cei care dau rezultate mai slabe şi pentru a stabili vinovăţii.			1 2 3

CASETA 7.1 — CONTINUARE

	DA	NU	REACȚIA
■ În companie există "informatori organizaționali" care le spun șefilor ce se petrece la nivelurile inferioare.			1 2 3
■ Loialitatea față de organizație este considerată un factor decisiv în evaluarea performanței personalului.			1 2 3
■ Directorul are o mentalitate de asediat, apărându-se întruna împotriva unor atacuri externe închipuite.			1 2 3
■ Strategia organizației este îndreptată mai degrabă spre copierea altor organizații decât spre găsirea unor abordări noi și unice.			1 2 3
■ O mulțime de informații privind performanțele, salariile, deciziile etc., sunt considerate secrete.			1 2 3
■ Strategia organizației este foarte instabilă, variind puternic în funcție de condițiile externe.			1 2 3
■ În organizație există o preocupare exagerată pentru evitarea riscurilor.			1 2 3
■ Organizația este evident lipsită de concentrare.			1 2 3
Categoria C			
■ Organizația este foarte divizată, cu multe dezacorduri între funcțiuni sau secții.			1 2 3
■ Se duc adesea lupte pentru putere.			
■ Directorul este destul de retras, se ferește de contactele directe cu oamenii și preferă să comunice prin memouri și e-mailuri.			1 2 3
■ În organizație se manifestă un fel de "vid de leadership".			1 2 3
■ Deciziile sunt amânate pe perioade mari de timp din cauza neînțelegerilor dintre manageri.			1 2 3

CASETA 7.1 — CONTINUARE

	DA	NU	REACŢIA
■ Ambiţiilor personale ale şefilor li se acordă o importanţă mult mai mare decât binelui general al organizaţiei.			1 2 3
■ Strategiile sunt foarte fragmentate şi oscilează de la o extremă la alta în funcţie de grupul de manageri care intră la un moment dat în graţiile directorului.			1 2 3
■ Directorul este prea ocupat cu problemele din afară pentru a mai acorda atenţie organizaţiei şi problemelor ei.			1 2 3
■ Sunt foarte puţine decizii care provin de la vârful organizaţiei şi, ca urmare, aceasta evoluează fără nici o direcţie.			1 2 3
■ Este foarte dificil de perceput ce anume doreşte în realitate directorul.			1 2 3
Categoria D			
■ Directorul sau managerii de la nivelul executiv au sentimentul neputinţei în ceea ce priveşte influenţarea evenimentelor.			1 2 3
■ Compania stagnează în timp ce altele, similare, prosperă.			1 2 3
■ Produsele sau serviciile sunt învechite.			1 2 3
■ Se fac prea puţin eforturi pentru analizarea mediului organizaţiei.			1 2 3
■ Dotările şi echipamentele sunt slabe şi ineficiente.			1 2 3
■ Strategiile organizaţiei sunt foarte înguste şi refuză schimbările.			1 2 3
■ Se manifestă lipsă de acţiune şi s-a creat o atmosferă de "paralizie decizională".			1 2 3

CASETA 7.1 — CONTINUARE

	DA	NU	REACȚIA
■ Mulți manageri tineri și dinamici părăsesc organizația din cauza climatului sufocant și a lipsei oportunităților de carieră.			1 2 3
■ Investițiile de capital sunt privite cu un conservatorism extrem.			1 2 3
■ Există o mulțime de reguli birocratice, stabilite cu mult timp în urmă și care înlocuiesc comunicarea și deliberarea în elaborarea deciziilor.			1 2 3
Categoria E			
■ Organizația favorizează procedurile birocratice, regulamentele, procedurile și politicile formale.			1 2 3
■ Există tendința de a se căuta precedente, în loc de a se analiza și discuta problemele care necesită decizii.			1 2 3
■ Strategia organizației a rămas, de foarte mulți ani, neschimbată în punctele ei esențiale.			1 2 3
■ Organizația se adaptează foarte lent la tendințele pieței.			1 2 3
■ Directorul încearcă să concentreze și să păstreze la el cât mai multă putere.			
■ Directorul este preocupat excesiv de una sau două elemente ale strategiei (ex. productivitatea, eficiența, calitatea, costurile), în detrimentul majorității celorlalte.			1 2 3
■ Organizația a avut pe vremuri un lider care a lăsat o "moștenire" strategică considerată astăzi sacrosanctă de către managerii actuali.			1 2 3
■ Strategiile sunt formulate precis, până la ultimul detaliu.			1 2 3

CASETA 7.1 — CONTINUARE

	DA	NU	REACŢIA
■ Sistemul informaţional produce mai ales informaţii obiective, în detrimentul celor subiective, cu privire la reacţiile clienţilor, la tendinţe etc.			1 2 3
■ Directorul preferă subordonaţii care îi aplică directivele cu multă precizie şi se abţin să i le ia în discuţie.			1 2 3
■ În organizaţie se pune foarte mare accent pe poziţia şi statutul diferiţilor angajaţi.			1 2 3

CALCULAREA SCORULUI LA INVENTARUL CARACTERISTICILOR STILURILOR ORGANIZAŢIONALE

1. Număraţi de câte ori aţi bifat la Da pentru fiecare categorie şi scrieţi totalul mai jos.
2. Număraţi de câte ori aţi bifat la Nu pentru fiecare categorie şi scrieţi totalul mai jos.
3. Însumaţi numerele încercuite pentru fiecare categorie şi treceţi totalul mai jos.

CATEGORIA:	RĂSPUNSURI CU DA	RĂSPUNSURI CU NU	TOTAL REACŢIE
A: Organizaţia dramatică			
B: Organizaţia suspicioasă			
C: Organizaţia detaşată			
D: Organizaţia depresivă			
E: Organizaţia compulsivă			

CASETA 7.1 — CONTINUARE

INTERPRETAREA SCORULUI LA INVENTARUL CARACTERISTICILOR STILURILOR ORGANIZAȚIONALE

Pasul 1

Aflați la care categorie ați bifat mai multe Da-uri. Dacă ați bifat Da doar o dată sau de două ori pentru o categorie, este de presupus că organizația dumneavoastră *nu* se încadrează în ea. Dacă ați bifat Da la mai mult de jumătate din afirmațiile făcute la categoria în cauză, probabil că organizația dumneavoastră se încadrează în ea.

Pasul 2

Aflați punctajul acordat la rubrica reacției pentru fiecare categorie, aflați în ce tip de organizație preferați să lucrați. Cu cât totalul respectiv este mai mic, cu atât mai confortabil vă simțiți în organizația din categoria respectivă. Invers, cu cât punctajul este mai mare, cu atât vă pare mai neplăcută categoria respectivă.

Ce vă spune punctajul pe care l-ați obținut? Vă potriviți cu organizația dumneavoastră? Reflectați la acest rezultat.

Cercul vicios organizațional

Aşa cum am văzut din secţiunile de mai sus, companiile care sunt (sau au fost) conduse de lideri disfuncţionali pot intra într-un cerc vicios (figura 7.1). Deşi de regulă problemele principale sunt cauzate de disfuncţionalităţile prezentului, coridoarele organizaţiei sunt adesea bântuite şi de spectrul foştilor lideri. Deveniţi nişte "instituţii", ei continuă să joace un rol însemnat în companie.

Conducerea disfuncţională declanşează un număr de mecanisme sociale de apărare, care îi fac pe oameni să se abată de la activitatea de care are nevoie organizaţia. Anxietatea ce pluteşte în aer, iluziile colective disfuncţionale îi abat cu uşurinţă pe oameni de la obiectivul principal al organizaţiei, ceea ce duce la o victorie a procedurilor în

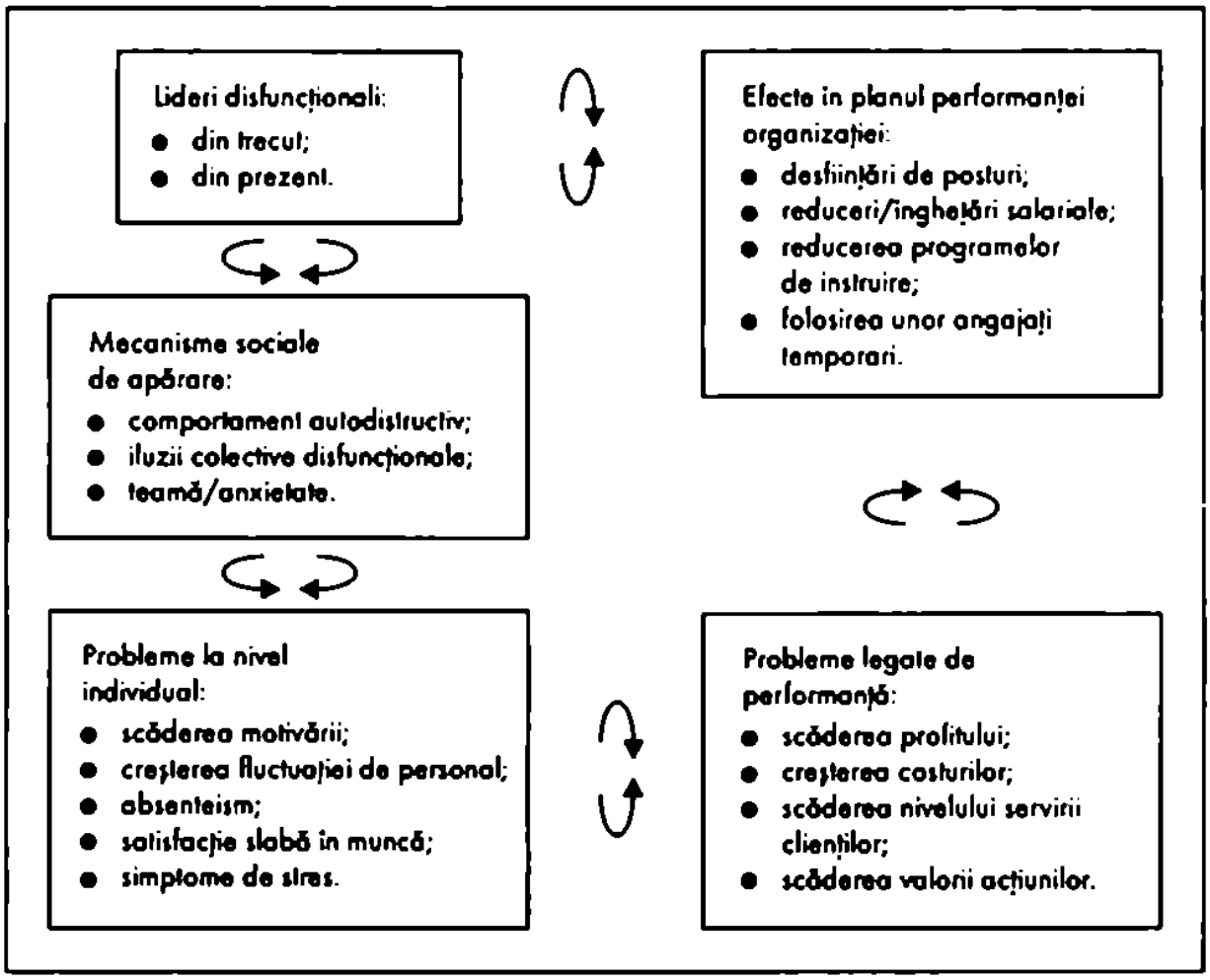

Figura 7.1 Cercul vicios organizațional: organizațiile nevrotice

Anxietatea ce plutește în aer, iluziile colective disfuncționale îi abat cu ușurință pe oameni de la obiectivul principal al organizației.

lupta cu conținutul. De aici apar probleme de înrăutățire a moralului angajaților.

Printre factorii care indică înrăutățirea moralului în organizație se numără scăderea motivării, creșterea fluctuației personalului la cote mai mari decât cele uzuale, creșterea absenteismului, scăderea satisfacției în muncă. Aceste probleme individuale contribuie la apariția unor deficiențe în planul performanței organizaționale: scăderea profitului, creșterea costurilor, scăderea calității servirii clienților și, până la urmă, scăderea valorii acțiunilor (dacă e vorba de o companie cotată la bursă). Printre reacțiile organizației se numără disponibilizările, înghețarea (sau chiar reducerea) salariilor, abandonarea programelor de instruire a personalului și folosirea muncitorilor temporari — factori care agravează și mai mult scăderea moralului și, ca urmare, duc la un nou parcurs al cercului vicios.

Mulți lideri prinși un timp mai îndelungat într-un asemenea cerc vicios încep să sufere acțiunea celor *patru P* ai conducerii disfuncționale:

- Devin tot mai ahtiați de **Putere**.
- Pretind tot mai multe **Privilegii**.
- Doresc tot mai mult să ocupe poziția centrală pe **Podium**.
- Pretind o **Plată** exorbitantă.

Există mulți lideri care, la un moment dat în cariera lor, au avut o reputație fără cusur, dar au căzut până la urmă pradă acestor patru P. Printre cei doborâți de *Putere* și *Podium* se numără Jan Carlson de la SAS, Lee Iaccocca de la Chrysler și Michael Eisner de la Disney. *Privilegiile* și *Plata* au făcut și ele victime. Mulți directori de companiei continuă să-și dea salarii substanțiale, pachete de acțiuni și bonusuri — pe lângă "joburile" grase rezervate membrilor familiei și prietenilor — chiar și după ce performanțele organizațiilor pe care le conduc se deteriorează.

De exemplu Saul Steinberg, președinte la Reliance Holding Group: deși compania sa avea în 1999 pierderi de 318 milioane de dolari,

Steinberg primea un salariu anual de 3,6 milioane. Începând din 1991, Steinberg a primit peste 48 de milioane de dolari ca salarii şi bonusuri. În aceeaşi perioadă, valoarea acţiunilor companiei respective s-a prăbuşit cu circa 95% (în timp ce câştigurile realizate de acţiuni comparabile au crescut cu 666%). Mai mult, Steinberg şi fratele lui (vicepreşedinte al companiei şi cu un salariu comparabil) beneficiau de un privilegiu major: aveau dreptul să folosească avionul companiei, un Boeing 272. Prin contrast, Warren Buffet, preşedintele companiei Berkshire Hathaway (una dintre cele mai prospere din America) şi-a stabilit un salariu de numai 100.000 dolari pe an, deşi firma sa a încasat în 1999 un venit net de 1,56 miliarde de dolari. Acesta a fost salariul anual pe care l-a avut mereu în ultimii 18 ani.

Raportul dintre cel mai mare şi cel mai mic salariu dintr-o firmă spune mult despre aceasta şi despre liderii ei. În *Republica*, Platon afirma că nici un membru al unei comunităţi nu ar trebui să câştige mai mult decât de cinci ori plata muncitorului mediu. Dar aşa cum arată şi exemplul cu Steinberg, un asemenea raport este de domeniul istoriei. Deşi aceste proporţii se schimbă rapid, putem spune că acum în Japonia este 17, în Europa continentală 20, în marea Britanie 40, iar în SUA peste 300! Pentru a pune lucrurile în perspectivă, până de curând, salariul anual al lui Michael Eisner de la Disney era egal cu produsul naţional brut al Grenadei (sau, mai aproape de casă, era egal cu salariul tuturor celor 4000 de grădinari de la Disney World din Florida). Cu asemenea proporţii, cum ar mai putea muncitorul mediu să se simtă preţuit sau motivat?

Sarcina noastră este să-i împiedicăm pe cei patru P să ocupe prea mult teren, pentru ca sănătatea organizaţională să nu se transforme în patologie organizaţională. Trebuie să creăm organizaţii care să fie capabile să facă faţă provocării create de succes şi inovare, pentru ca mentalitatea corporativă, de la biroul panoramic din colţ şi până la secţia de producţie de la subsol, să reflecte deschiderea în faţa schimbării.

Raportul dintre cel mai mare şi cel mai mic salariu dintr-o firmă spune mult despre aceasta şi despre liderii ei.

8 Schimbarea personală şi organizaţională

Fanaticul este cel care nu vrea nici să se răzgândească, nici să schimbe subiectul. WINSTON CHURCHILL

Trebuie să te opreşti dacă vrei să-ţi schimbi direcţia.
ERICH FROMM

Dăruieşte-mi seninătatea de a accepta lucrurile pe care nu le pot schimba, curajul de a schimba lucrurile pe care le pot schimba şi înţelepciunea de a face deosebirea dintre ele.
REINHOLD NIEBUHR

O ştiucă imensă se afla într-un acvariu uriaş, împărţit în două compartimente printr-un perete de sticlă. Într-un compartiment locuia ea, iar în celălalt plevuşcă de toate felurile. Carnivoră cum era, ştiuca voia cu tot dinadinsul să ajungă la plevuşcă. Dar de câte ori încerca, se lovea de peretele de sticlă. Până la urmă ştiuca s-a lăsat păgubaşă, înţelegând că-i era imposibil să ajungă la pradă. După un timp, peretele de sticlă dintre compartimente a fost înlăturat, iar peştişorii s-au răspândit prin tot acvariul. Dar deşi peştişorii înotau în jurul ştiucii, aceasta continua să-i ignore! Ştiuca rămăsese captiva unui comportament de care nu se putea dezbăra — sau cel puţin nu fără ajutor din afară.

Schimbarea nu este un proces nici simplu, nici comod. Dezvăţarea tiparelor comportamentale uzuale poate, evident, să producă anxietate. Ca şi ştiuca de mai sus, oamenii sunt înclinaţi adesea să-şi menţină anumite tipare disfuncţionale, oricât de lipsite de logică ar fi. În

plus, par să nu-şi poată schimba perspectiva asupra vieţii decât cu foarte mult efort. Motivele pentru care oamenii se ţin atât de strâns cu dinţii de un status-quo nu sunt prea lesne de lămurit: există prea multe obstacole conştiente sau inconştiente pe calea către schimbare. Dar oamenii se ţin într-adevăr cu dinţii, în pofida proverbului care spune că "toate lucrurile se schimbă, iar noi ne schimbăm o dată cu ele".

Procesul schimbării

În ciuda afirmaţiilor pe care le fac unele companii, pretinzând că deţin panaceul ce le face capabile de schimbări instantanee, trebuie ştiut că rezistenţa firească pe care o arată oamenii în faţa schimbării se manifestă şi în lumea organizaţiilor. În timp ce pieţele se schimbă de la o zi la alta — progresul tehnologic întrecându-se cu dezvoltarea fără precedent a sistemelor de comunicaţii — multe organizaţii încă se mai cantonează într-un status-quo. Dar ceea ce trăim acum este o epocă a discontinuităţii. Companiile care vor supravieţui deceniilor ce vin sunt cele capabile să răspundă cu eficacitate noilor condiţii impuse de mediu. Aşadar, cum pot nişte lideri cu iniţiativă să conducă procesul de schimbare din companiile lor? Cum pot acţiona ei ca nişte buni agenţi ai schimbării? Cum pot aplica tot ceea ce se cunoaşte despre dinamica transformării individuale la situaţia unei organizaţii? În prezent, când schimbarea a devenit mai degrabă regula, decât excepţia, aceste întrebări au căpătat o importanţă critică pentru companiile dornice să supravieţuiască şi să aibă succes.

Schimbarea nu este un proces nici simplu, nici comod.

O mai spun o dată: schimbarea este dificilă, indiferent dacă e vorba de oameni sau organizaţii. Cum spunea Machiavelli: "Schimbarea nu are adepţi". Woodrow Wilson spunea acelaşi lucru, dar altfel: "Dacă vrei să-ţi faci duşmani, încearcă să schimbi ceva!". Mao era şi el de aceeaşi părere: "Revoluţia nu-i o petrecere cu lăutari!". Mulţi agenţi ai schimbării au descoperit înţelepciunea cuvintelor pe care le-am notat în prefaţă: "este mai uşor să schimbi *oameni* decât *să-i schimbi* pe oameni". Altfel spus, este adesea mai uşor să începi ceva cu o echipă nouă (şi cu o mentalitate nouă), decât să o transformi pe cea veche.

Chiar şi cei care afirmă sus şi tare credinţa în schimbare nu o fac de obicei cu toată convingerea. Ei vor să se schimbe *alţii*, nu ei înşişi. Într-o caricatură cu Calvin şi Hobbes (Calvin fiind un băieţel, iar Hobbes tigrul lui de pluş), Calvin spune: "Crezul meu este schimbarea!" Hobbes observă mirat: "Păi cum, că azi dimineaţă ai făcut tărăboi fiindcă mama ţi-a pus mai puţin gem pe pâine decât ieri!". La care Calvin răspunde: "Crezul meu este să-i fac pe *ceilalţi* să se schimbe!"

Uneori oamenii nu se opun atât de mult schimbării, ci mai degrabă sunt puşi în dificultate de ea. Mulţi vor să facă schimbări, dar nu au aptitudinile de care au nevoie. Ei trebuie *ajutaţi* să navigheze de-a lungul procesului de schimbare. John Maynard Keynes avea dreptate când spunea: "Cea mai mare dificultate din lume nu este să-i faci pe oameni să accepte ideile noi, ci să-i faci să le uite pe cele vechi."

Pentru că ideile vechi dispar greu, este important ca orice efort de schimbare — fie el personal sau organizaţional — să aibă loc şi în plan cognitiv, şi în plan afectiv. Cu alte cuvinte, trebuie câştigate şi mintea, şi inima oamenilor. În plan intelectual, oamenii trebuie să vadă avantajele aduse de schimbare. Dar latura cognitivă nu este suficientă. Oamenii trebuie să se implice şi în plan afectiv.

Se spune uneori că un bun indicator al deschiderii faţă de schimbare este disponibilitatea oamenilor de a "gusta" lucruri noi. Orice om suficient de aventuros să încerce un nou fel de mâncare, să experimenteze o bucătărie străină are deja un picior în "ograda" schimbării. În schimb, persoanele care ezită să "guste" un fel de mâncare necunoscut ar putea corespunde descrierii lui Somerset Maugham: "Ca orice om slab, insista în mod exagerat să nu se răzgândească."

Prin urmare, provocarea este de a găsi modalităţi care să le declanşeze oamenilor disponibilitatea (sau chiar nerăbdarea) de a "gusta" lucruri noi. Enunţul este valabil şi pentru schimbările personale, şi pentru cele organizaţionale. Mulţi experţi specializaţi în psihologia organizaţională — care îşi întemeiază teoriile pe ideile psihologiei clinice — consideră că schimbările şi transformările organizaţionale se dezvoltă pe terenul schimbărilor individuale. După părerea lor, datorită faptului că organizaţiile sunt colective de oameni, succesul implementării unei schimbări depinde de buna înţelegere a reacţiilor individului faţă de procesul de schimbare.

Dinamica schimbării individuale

Să ne întoarcem iar de unde am pornit: cum este afectată personalitatea individului? Care este natura exactă a unei schimbări de personalitate? Ce paşi trebuie să întreprindă un om pentru a face posibil acest proces? Sunt întrebări care îi intrigă de decenii întregi pe psihoterapeuţi şi pe psihologii specializaţi în dezvoltare. După o sumedenie de cercetări şi reflecţii, s-au cristalizat mai multe şcoli de gândire despre cât de multă schimbare se poate realiza şi despre felul în care se produce această schimbare.

În prima perioadă a copilăriei, personalitatea individului se dezvoltă la fel de rapid ca şi organismul său. În faza de adult se petrec doar rareori asemenea schimbări dramatice, revoluţionare, dar majoritatea cercetătorilor care se ocupă de dezvoltarea personalităţii sunt de acord că, în orice moment al vieţii, este posibil un anumit grad de schimbare. De fapt, schimbarea este chiar inevitabilă. În fiecare dintre noi se produc schimbări incrementale: în orice etapă din viaţă au loc procese treptate de evoluţie. Iar principiile care stau la baza acestor procese de dezvoltare par să fie relativ invariabile de la un individ la altul.

Aplicând în domeniul transformării organizaţionale viziunea pe care ne-am format-o despre schimbarea individuală, putem induce, facilita şi chiar grăbi schimbarea organizaţiei.

Tocmai din cauza invariabilităţii — deci din cauza previzibilităţii — acestor procese de dezvoltare, ne putem permite să extrapolăm schimbarea individuală la nivelul organizaţiei. Observând dintr-o perspectivă clinică diferitele stadii ale schimbării individuale, putem ajunge la un set de concluzii paralele despre schimbarea organizaţională. Apoi, aplicând în domeniul transformării organizaţionale viziunea pe care ne-am format-o despre schimbarea individuală, putem induce, facilita şi chiar grăbi schimbarea organizaţiei (caseta 8.1).

CASETA 8.1

Cum vi se pare viaţa dumneavoastră? Un exerciţiu de reevaluare

În exerciţiul numit "Aflaţi-vă tema nucleului relaţiilor conflictuale" (caseta 2.8, capitolul 2) aţi făcut un prim pas spre o mai bună înţelegere a structurii propriei personalităţi. De asemenea, v-aţi întocmit un plan de acţiune prin care să abordaţi laturile personalităţii dumneavoastră care vă creează problemele cele mai mari. Acum, după ce aţi avansat în citirea cărţii şi aveţi mai multe informaţii, analizaţi-vă din nou viaţa. Arătaţi câteva dintre elementele critice cu care vă luptaţi în prezent. Ce aţi dori să schimbaţi în viaţa dumneavoastră?

A. Care au fost cele mai proaste momente ale vieţii dumneavoastră? Cine v-a ajutat cel mai mult să le depăşiţi?
B. Care au fost cele mai bune momente ale vieţii dumneavoastră? Care au fost momentele care v-au făcut să vă simţiţi mai mândru de dumneavoastră? Împreună cu cine aţi trăit acele momente?
C. Descrieţi un eveniment sau o situaţie (în plan individual sau organizaţional) care v-a schimbat viaţa în mod semnificativ.
D. Cine este persoana care a avut cea mai mare influenţă pozitivă/negativă asupra vieţii dumneavoastră? De ce? Ce anume face ca persoana respectivă să aibă atât de multă importanţă pentru dumneavoastră?
E. Care a fost cel mai mare regret al dumneavoastră?
F. Ce vă place/displace cel mai mult la viaţa dumneavoastră?
G. Dacă aţi putea schimba trei lucruri în viaţa dumneavoastră, care ar fi acestea?
H. Închipuiţi-vă că aţi privi într-un glob de cristal care vă poate arăta situaţia dumneavoastră de peste cinci ani. Ce aţi vedea acolo?

Luaţi-vă răgazul de a vă gândi cum trebuie la aceste întrebări. Ascultaţi-vă glasul interior în timp ce le parcurgeţi şi întrebaţi-vă care este sensul real al răspunsurilor pe care le daţi. Analizaţi-vă apoi răspunsurile împreună cu cineva apropiat şi discutaţi cu persoana respectivă măsurile pe care le-aţi putea lua ca să vă îmbunătăţiţi situaţia.

Cele cinci componente esenţiale ale schimbării

Să trecem acum să vedem care sunt cele cinci componente esenţiale ale schimbării, elemente necesare oricărui proces individual sau organizaţional de schimbare. Aceste componente sunt: *preocuparea, confruntarea, clarificarea, cristalizarea* şi *schimbarea* propriu-zisă.

PREOCUPAREA: O EMOŢIE NEGATIVĂ

Dacă tendinţa umană firească este rezistenţa faţă de schimbare, cum poate fi declanşat un proces de schimbare? De ce începe să slăbească rezistenţa faţă de schimbare a persoanei respective? Dată fiind relativa stabilitate a personalităţii, declanşarea procesului de schimbare necesită acţiunea unei perturbări puternice, de timpul durerii sau pericolului — un element de disconfort care să depăşească în importanţă plăcerea unor "câştiguri secundare", precum simpatia, atenţia ori alte beneficii psihologice pe care i le-ar putea asigura individului starea în care se află. Individul trebuie să simtă o grijă, o preocupare pentru situaţia sa curentă: tensiune în familie, probleme de sănătate, imagine negativă în societate, un accident, izolare conducând la sentimentul neajutorării sau nesiguranţei, probleme comportamentale, incidente neplăcute petrecute cuiva apropiat — ori chiar necazurile mărunte şi frustrările cotidiene.

Studiile efectuate asupra persoanelor care au trecut prin schimbări personale majore au confirmat că, în perioada imediat premergătoare, acestea au simţit emoţii negative intense (anxietate, mânie, tristeţe sau frustrare, de exemplu). De regulă, acestea au fost provocate de un stimul stresant, de tipul celor enumeraţi mai sus. Emoţiile negative care îl obligă pe individ să conştientizeze consecinţele serioase pe care le poate aştepta dacă situaţia disfuncţională s-ar perpetua fac ca status-quo-ul să fie din ce în ce mai greu de păstrat.

Când înţelege că zilele proaste pe care le are se transformă treptat într-un an prost — cu alte cuvinte, când nemulţumirile ocazionale încep să se transforme într-un tipar constant al insatisfacţiei — individul nu mai poate nega că trebuie să *facă* ceva ca să schimbe situaţia. Din acest moment încolo, orice nouă perturbare este recunoscută ca

făcând parte din tiparul general al insatisfacţiei. Nemulţumirile sale converg şi alimentează o entitate coerentă. În acest stadiu, mulţi au experienţa unui "Aha!", moment în care devin în sfârşit în stare să interpreteze decisiv ceea ce li se întâmplă. Ei încep să vadă clar că situaţia lor nu se poate îmbunătăţi nici prin trecerea timpului, nici prin schimbări minore de comportament. Ba chiar, în lipsa unor măsuri drastice, situaţia s-ar putea înrăutăţi.

Nemulţumirile converg şi alimentează o entitate coerentă.

Totuşi, individul nu este făcut să acţioneze automat nici măcar când *înţelege* că sunt necesare măsuri drastice. De regulă, începe să se pună în mişcare un anumit proces mental, prin care el analizează alternativele la situaţia defavorabilă în care se află. Făcând astfel tranziţia de la negarea totală la înţelegerea faptului că lucrurile nu stau cum trebuie cu el, individul începe să parcurgă un proces de reevaluare. La început însă, orice alternativă la situaţia supărătoare în care se găseşte îi pare chiar mai înfricoşătoare decât status-quo-ul.

CONFRUNTAREA: UN PUNCT DE COTITURĂ

A începe să accepţi nevoia de schimbare este un prim pas necesar, dar în sine nu este o garanţie a acţiunii. Oamenii au nevoie de un impuls, de o confruntare, sub forma a ceva ce poate fi descris ca "eveniment focal", ca "punct de cotitură". Deşi de obicei ne închipuim că o confruntare este ceva care se manifestă atât de acut încât nu poate scăpa nicicum atenţiei, uneori evenimentul care declanşează schimbarea poate fi ceva pe care doar retrospectiv îl putem interpreta ca punct de cotitură.

Aici este foarte potrivită metafora picăturii care a umplut paharul, pentru că arată că, dacă cineva este *pregătit* să ia măsurile decisive (chiar dacă nu este cu desăvârşire *gata* pentru ele), atunci declanşarea schimbării se poate datora unui eveniment cu totul minor: ultimul lucru care s-a adăugat la altele, clarificând situaţia. Orice eveniment major poate să devină punct de cotitură. Dar experienţa ne arată că, de multe ori, punctul de cotitură este un eveniment minor, care ocupă poziţia centrală în viziunea individului nemulţumit, făcându-l să

întreprindă acel prim pas mult-aşteptat. Prin urmare, este un element catalizator pentru procesul de schimbare, indiferent dacă este perceput ca minor sau major de un observator neutru.

Adesea evenimentul focal implică şi o altă persoană, în afara individului aflat în dificultate. Am cunoscut o femeie pentru care divorţul de un soţ cu care fusese căsătorită de mulţi ani a însemnat un asemenea punct de cotitură. Divorţul a făcut ca situaţia confortabilă a femeii să se spulbere, zguduitură care a forţat-o să-şi reevalueze întregul stil de viaţă. Aşa că a făcut acasă câteva schimbări: a început să petreacă mai mult timp cu copiii, de exemplu, şi să se implice în activităţi care îi făceau plăcere. Dar divorţul a declanşat şi unele schimbări în munca ei. Ea a avut revelaţia, datorită sentimentelor pe care i le deşteptase divorţul, că nu-i mai plăcea de ani de zile munca în postul ei actual. Şi-a dat seama că se folosise de munca ei ca de o proptea, ca să uite de dificultăţile din familie. Ceea ce-şi dorea ea cu adevărat — şi-şi dorise întotdeauna — era să muncească pentru ea însăşi. În adâncul sufletului dorise întotdeauna să fie independentă, să devină întreprinzător independent. Dar amânase an după an să facă pasul hotărâtor. Acum, evenimentul focal al divorţului ei a ajutat-o să-şi cristalizeze nemulţumirile şi i-a oferit impulsul necesar schimbării.

Evenimentul focal al unui individ poate servi uneori şi ca "memoria ecranului". Chiar dacă la prima vedere incidentul respectiv pare lipsit de importanţă, el poate scoate la iveală o gamă întreagă de incidente cu valoare simbolică, legate de problema care îl supără pe individ. Chiar dacă, *obiectiv*, incidentul este perceput ca minor, în plan *subiectiv* el este trăit ca semnificativ, deoarece atrage atenţia spre o problemă existentă de multă vreme şi-i declanşează individului un moment vizionar, care îl face să-şi reinterpreteze toată viaţa. Evident, unele evenimente focale — precum boala sau divorţul din istorisirea de mai sus — au, pe lângă importanţa subiectivă, şi una obiectivă, şi încă foarte serioasă.

Acesta este momentul în care individul începe să fie pregătit să intre în acţiune. Rezistenţa sa în faţa schimbării începe să se spulbere. Începe să-şi înţeleagă propria situaţie cu totul *altfel*, vede noi posibilităţi, deşi înainte tot ceea ce simţea era doar neajutorare şi lipsă de

speranţă. Energia sa afectivă este transferată de la "grijile" din trecut (de exemplu, problemele de comportament etc.) la aspectele prezentului şi viitorului. Individul se simte de parcă i s-ar fi ridicat o piatră de pe inimă şi, din punct de vedere mental, este gata să se ocupe de viitor într-un mod mai constructiv.

CLARIFICAREA: O DECLARAŢIE PUBLICĂ DE INTENŢIE

Schimbarea este uneori atât de dificilă, încât chiar şi cu cele mai bune intenţii nu reuşim decât rareori s-o realizăm singuri. Prin urmare, al treilea pas într-un proces de schimbare este comunicarea intenţiei către ceilalţi. Individul devine în acest moment pregătit pentru o confruntare personală, care să-i clarifice intenţia.

- Schimbarea este uneori atât de dificilă, încât nu reuşim decât rareori s-o realizăm singuri.

Declararea a ceea ce doreşte individul să facă are importanţă decisivă, pentru că generează două efecte simultane: îl influenţează nu doar pe el însuşi, ci şi mediul său. Dezvăluirea publică a intenţiei — respectiv, confruntarea cu ceilalţi şi clarificarea situaţiei — îi sporeşte individului determinarea de a acţiona şi atrage sprijinul celor din jur, lucru care se manifestă ca un puternic factor de schimbare. Se pune în mişcare un proces de dialog, care duce la clarificarea sensului şi a viziunii. De exemplu, dacă un individ declară public că doreşte şi că intenţionează să renunţe la excesul de băuturi alcoolice, este de aşteptat ca toţi cunoscuţii săi care îi aprobă decizia să nu-i mai ofere nimic de băut şi să-i facă observaţie dacă îşi toarnă singur un păhărel. Mai mult, făcând o declaraţie publică, individul îşi dă un fel de ultimatum: dacă nu duc lucrurile până la capăt (indiferent de ce schimbare este vorba), mă fac de râs!

CRISTALIZAREA: CĂLĂTORIA INTERIOARĂ

Până în această etapă, cele mai dificile bariere au fost deja înlăturate. Decizia personală luată în etapa de clarificare a pus deja bazele pentru o reevaluare judicioasă a ţelurilor şi pentru testarea diferitelor alter-

native noi, care au fost întrezărite. Ideile încep să se limpezească, iar planurile încep să capete formă. Destinaţia spre care se îndreaptă individul în această călătorie interioară este o mai bună cunoaştere de sine şi un nou început.

SCHIMBAREA: INTERNALIZAREA NOII MENTALITĂŢI

Când e vorba de schimbare, avem cu toţii tendinţa să folosim cuvinte mari. Dar câte dintre "foile" pe care promitem să le "întoarcem" ajung vreodată să fie măcar atinse? Singurul semn veritabil că s-a produs o schimbare este apariţia unei noi mentalităţi. Transformarea noastră interioară are loc numai atunci când internalizăm un mod cu totul nou de a privi lucrurile. Figura 8.1 prezintă pe scurt toţi aceşti paşi care trebuie parcurşi într-un proces de schimbare.

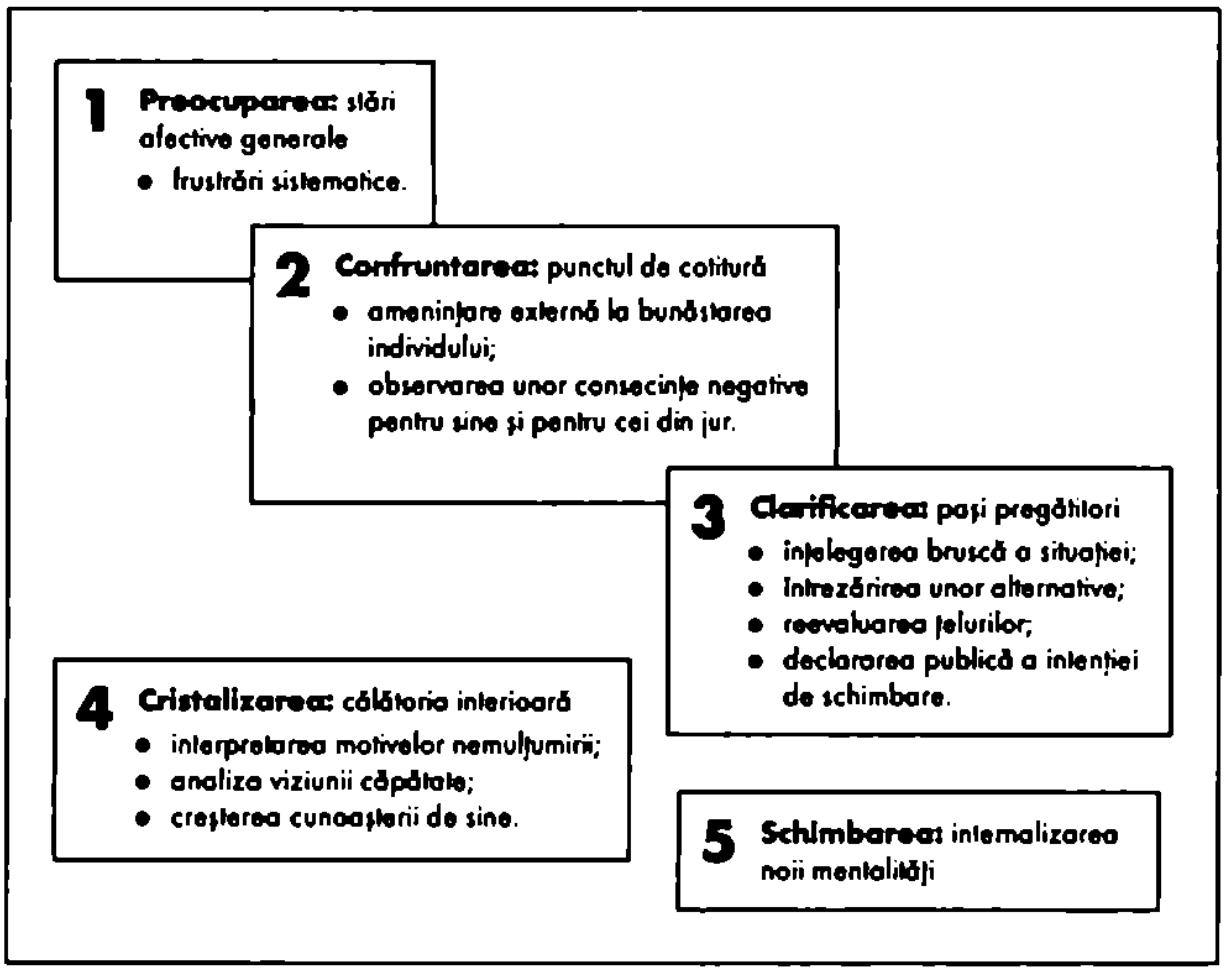
1 Preocuparea: stări afective generale
• frustrări sistematice.
2 Confruntarea: punctul de cotitură
• ameninţare externă la bunăstarea individului;
• observarea unor consecinţe negative pentru sine şi pentru cei din jur.
3 Clarificarea: paşi pregătitori
• înţelegerea bruscă a situaţiei;
• întrezărirea unor alternative;
• reevaluarea ţelurilor;
• declararea publică a intenţiei de schimbare.
4 Cristalizarea: călătoria interioară
• interpretarea motivelor nemulţumirii;
• analiza viziunii căpătate;
• creşterea cunoaşterii de sine.
5 Schimbarea: internalizarea noii mentalităţi

Figura 8.1 Cele cinci componente esenţiale ale procesului de schimbare

Recalibrarea forţelor interioare esenţiale pentru schimbare

Până acum am privit procesul de schimbare în mod secvenţial şi am văzut cum trece individul de la preocupare la confruntare, apoi la clarificare, la cristalizare şi în cele din urmă la internalizarea schimbării. Pe parcursul fiecăreia dintre aceste etape acţionează trei forţe interne, împreună sau fiecare împotriva alteia, provocând o serie de experienţe de schimbare, mici şi întreţesute. Până la urmă, o dată realizată schimbarea intenţionată, aceste forţe se recalibrează, se consolidează şi aprofundează noua orientare a individului în viaţă.

Cele trei forţe sunt *structurile defensive, reacţiile afective* şi *percepţiile despre sine şi despre ceilalţi*:

- Ce mecanisme uzuale de apărare folosim când ne confruntăm cu situaţiile stresante? Există anumite tipare pe care le putem recunoaşte? Ce ar trebui sau ar putea fi schimbat în legătură cu mecanismele noastre de apărare?
- Ce fel de afecte apar de regulă la suprafaţă? Cum le-am putea exprima cu mai multă eficacitate?
- Cum ne percepem pe noi înşine? Avem sau nu siguranţă asupra a ceea ce suntem? Cum îi percepem pe cei din jur? Ne plasăm sistematic într-o poziţie dezavantajoasă faţă de ei? Suntem în stare să ne facem o autoevaluare onestă?

Schimbarea ne impune să renunţăm la mecanismele defensive, să ne exprimăm deschis stările sufleteşti şi să ne percepem pe noi înşine şi pe cei din jur într-un mod care să corespundă realităţii (v. figura 8.2, care prezintă aceste forţe).

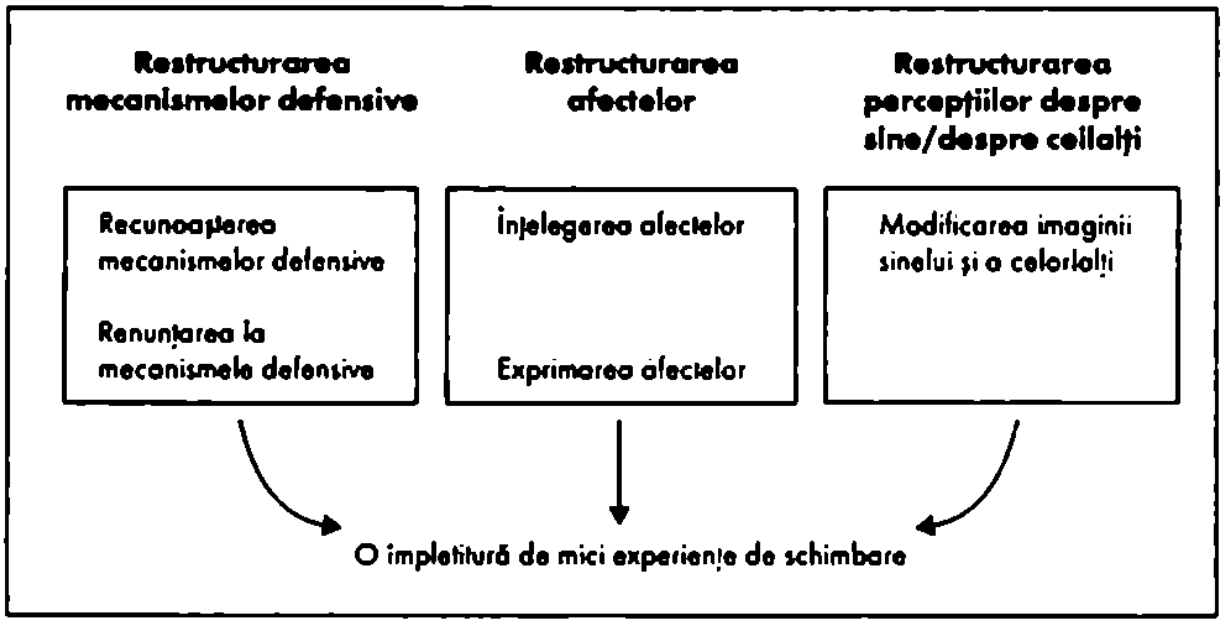

Figura 8.2 Forţele interioare generatoare de mici schimbări personale

Dinamica transformării organizaţionale

Am auzit cu toţii spunându-se că "nimic nu se poate dobândi fără suferinţă". Experienţa îmi spune că e foarte mult adevăr în aceste cuvinte. Aşa cum am văzut din paragrafele de mai sus, condiţia obligatorie a schimbării personale este existenţa unei "preocupări", a unei "frământări", care poate fi o suferinţă psihică de un fel sau altul. Acest lucru este valabil şi pentru organizaţie.

"Suferinţa" organizaţională

Transformarea organizaţională nu se produce dacă sistemul nu are o "suferinţă" oarecare. Cine să vrea o schimbare atunci când lucrurile merg bine? Dar dacă vânzările scad, dacă apar disponibilizări la orizont — cine mai vrea să se păstreze status-quo-ul? Iar dacă suferinţa vine şi din interior, şi din exterior, adică dacă problemele legate de clienţi sau de piaţă vin să se adauge la cele dezvăluite de registrele contabile, cu atât mai bine! Câtă vreme

Cine să vrea o schimbare atunci când lucrurile merg bine?

aud dubla ameninţare despre ce-i aşteaptă dacă nu fac o schimbare, oamenii sunt mult mai dispuşi să acţioneze.

Printre factorii externi care pot provoca suferinţă organizaţiei se numără ameninţările din partea concurenţilor, scăderea profitului, micşorarea cotei de piaţă, deficitul de resurse, abandonarea restricţiilor împotriva noilor sosiţi pe piaţă (deregularizarea), dificultăţile tehnologice, problemele cu grupurile de furnizori şi de consumatori. Printre exemplele de presiuni interne se numără ineficacitatea liderului, moralul scăzut, fluctuaţia pronunţată în rândurile angajaţilor celor mai capabili, absenteismul, conflictele de muncă (grevele, de exemplu), intensificarea manevrelor politice în organizaţie, conflictele teritoriale etc. Toţi aceşti factori au o influenţă nefastă asupra mentalităţii şi stării de spirit a celor din organizaţie. Suferinţa care rezultă de aici erodează cultura organizaţională şi are un impact nedorit asupra procesului decizional.

Deşi nu sunt în nici un caz un adept al suferinţei, sunt de părere că nici un lider nu are voie, indiferent dacă e implicat sau nu într-un proces de schimbare, să permită ca viaţa oamenilor săi să devină prea confortabilă. Dacă încep să se manifeste presiuni precum cele menţionate mai sus, acestea trebuie discutate imediat şi în întreaga companie, nu ţinute în secret. Evident, buna funcţionare a organizaţiei impune asigurarea unui minimum de siguranţă şi certitudine. Dar dacă oamenii încep să se simtă atât de confortabil încât aproape că îi fură somnul, nu mai pot fi destul de alerţi ca să reacţioneze cum trebuie la semnele de pericol apărute în aria în care lucrează.

Dar ceea ce am putea numi *funcţia de dezorganizare* a leadershipului — adică "scuturarea sacului" — poate ajunge totuşi prea departe. Am văzut odată o caricatură ce înfăţişa un grup de sclavi care clădeau o piramidă; aceasta era aproape gata. În primul plan apărea vătaful, răcnind din adâncul rărunchilor spre toate cele patru zări: "S-a răzgândit! Cică acuma vrea să fie dus la crematoriu!". Echilibrul este destul de delicat: prea multă schimbare organizaţională poate crea la fel de multe probleme ca şi stagnarea organizaţională. De fapt, oamenii cu gândire machiavelică merg şi mai departe, afirmând că reorganizările perpetue din unele companii nu au decât rostul de a ajuta conducerea să-şi ascundă incapacitatea decizională.

Procesul transformării organizaţionale este şi mai dificil dacă avem de-a face nu cu schimbări incrementale, ci cu discontinuităţi ample. Cei din conducere trebuie să se străduiască să asigure un echilibru, care să le permită să realizeze cu eficacitate schimbări din ambele tipuri. Ei trebuie să stimuleze schimbările de zi cu zi care fac parte din viaţa obişnuită a organizaţiei. În acelaşi timp trebuie să fie atenţi, urmărind apariţia unor "puncte de inflexiune", care ar putea modifica în întregime însăşi natura activităţii. Când descoperă un asemenea punct, ei trebuie să acţioneze rapid. Studiile efectuate au arătat că puţini manageri executivi reuşesc să supravieţuiască schimbărilor majore ce au loc într-o companie aflată în pragul prăbuşirii. Discontinuităţile impun un cost foarte mare în ceea ce priveşte capitalul uman. Iar liderii care se pricep să coordoneze ambele tipuri de schimbări sunt foarte rari.

Cum am mai spus, putem trasa mai multe paralele între felul în care se desfăşoară o schimbare individuală şi felul în care are loc schimbarea organizaţională. Ca şi în cazul individului, schimbarea organizaţională are o natură secvenţială, iar procesul începe cu un disconfort înregistrat în sistem. Suferinţa sistemului poate fi considerată principalul mecanism care pune în mişcare schimbarea. Dar activarea acestui mecanism este un lucru mai uşor de spus decât de făcut, pentru că (la fel ca în cazul schimbării individuale) există o mulţime de factori care opun rezistenţă. În prima fază, membrii organizaţiei s-ar putea să nu înţeleagă că schimbarea este în interesul lor. Chiar şi cei care îşi dau seama că lucrurile nu merg bine au tendinţa să caute tot felul de căi de a evita o schimbare. Teama că avantajele pe care se spune că le va aduce o anumită schimbare nu se vor ridica la nivelul costurilor declanşează o mulţime de mecanisme subconştiente de apărare. Iar aceasta este o dilemă care pune probleme considerabile (caseta 8.2).

Suferinţa sistemului poate fi considerată ca principalul mecanism care pune în mişcare schimbarea.

CASETA 8.2

Care este atitudinea dumneavoastră faţă de schimbare?

Citiţi afirmaţiile de mai jos şi gândiţi-vă la semnificaţia lor. Dacă vă puteţi auzi făcând asemenea afirmaţii, bifaţi în coloana cu Da. Dacă n-aţi afirma niciodată aşa ceva, bifaţi în coloana cu Nu. Ca şi în alte exerciţii de acest fel, încercaţi să vă verificaţi răspunsurile discutând şi cu un cunoscut.

	DA	NU
■ Procedăm aşa de foarte mulţi ani.		
■ Nimeni n-a mai încercat să facă aşa ceva până acum.		
■ Au încercat şi alţii acest sistem şi au dat chix.		
■ Din punct de vedere teoretic s-ar putea să meargă, dar *practic*...		
■ Din punct de vedere pur practic, *s-ar putea* să meargă, dar trebuie să ne gândim totuşi şi la implicaţiile mai largi.		
■ Chestia asta nu merge într-o organizaţie mică/mare.		
■ Ar mai fi nevoie şi de alte investigaţii.		
■ Nu dispunem de banii/resursele/echipamentele / timpul de care ar fi nevoie.		
■ Ne-ar afecta negativ costurile de regie.		
■ Am avea necazuri cu...		
■ Directorul X nu e de acord / nu e de părere să...		
■ Nu se învaţă calul bătrân la ham.		
■ Haideţi să nu grăbim lucrurile...		
■ Să ne mai gândim la chestia asta până mâine dimineaţă.		

CASETA 8.2 — CONTINUARE

- Nu aşa procedăm noi aici.
- Suntem altfel decât ceilalţi şi aşa trebuie să rămânem.

Dacă aţi bifat la Da pentru majoritatea afirmaţiilor de mai sus, s-ar putea să aveţi o problemă cu atitudinea faţă de schimbare. Dacă aşa stau lucrurile, este nevoie să căutaţi căile prin care să deveniţi mai dispus să faceţi schimbări.

"Doliul" organizaţional

În ciuda afirmaţiilor exagerate ale multor firme de consultanţă, schimbarea organizaţională cere timp. Cum spunea şi Keynes mai devreme în acest capitol, oamenii trebuie mai întâi să se despartă de trecut. Dar ca şi în sfera personală în situaţia pierderii cuiva apropiat, oamenii care trebuie să renunţe la vechile moduri de lucru trec iniţial printr-un proces de "travaliu al doliului", în care deplâng lucrurile pe care sunt obligaţi să le lase în urmă.

Mai ales în cazul unor schimbări organizaţionale drastice, trecerea prin procesul de transformare se face parcurgând o serie de stări: *şocul, refuzul acceptării, renunţarea la vechi, realizarea/acceptarea noului*:

- **Şocul**. Prima reacţie a oamenilor la aflarea veştii că firma lor a fost preluată, de exemplu, sau că situaţia financiară este atât de îngrijorătoare încât sigur vor avea loc disponibilizări este de obicei şocul. În această etapă, oamenii se simt de-a dreptul amorţiţi, inerţi, răvăşiţi şi au tendinţa să caute alinare în activităţile mecanice, de rutină.
- **Refuzul acceptării**. În a doua fază, oamenii încep să refuze să accepte situaţia care le impune schimbarea. Ei persistă să trăiască în trecut şi idealizează felul în care erau lucrurile până atunci. Răspunsul lor este mai degrabă reactiv decât proactiv. Tendinţa spre dependenţă este exacerbată.

- **Renunţarea la vechi.** Următoarea fază cuprinde auto-examinarea, redefinirea poziţiei proprii şi a situaţiei. Oamenii încep să recunoască problema şi să dorească să se ocupe de ea. Prin acest proces, ei acceptă treptat să renunţe la vechile moduri de lucru şi explorează prudent, încetul cu încetul, altele noi.
- **Realizarea /acceptarea noului.** În ultima fază, oamenii încep să privească înainte, nu înapoi. Pe măsură ce se iau măsurile de ameliorare a situaţiei, ei încep să vadă şi să aprecieze avantajele. În dorinţa de a menţine şi spori aceste avantaje, oamenii adoptă tot mai mult noul comportament, până când acesta devine firesc. Rezultatul este reconfigurarea atitudinii şi acceptarea noii realităţi. Figura 8.3 prezintă fazele "doliului" organizaţional.

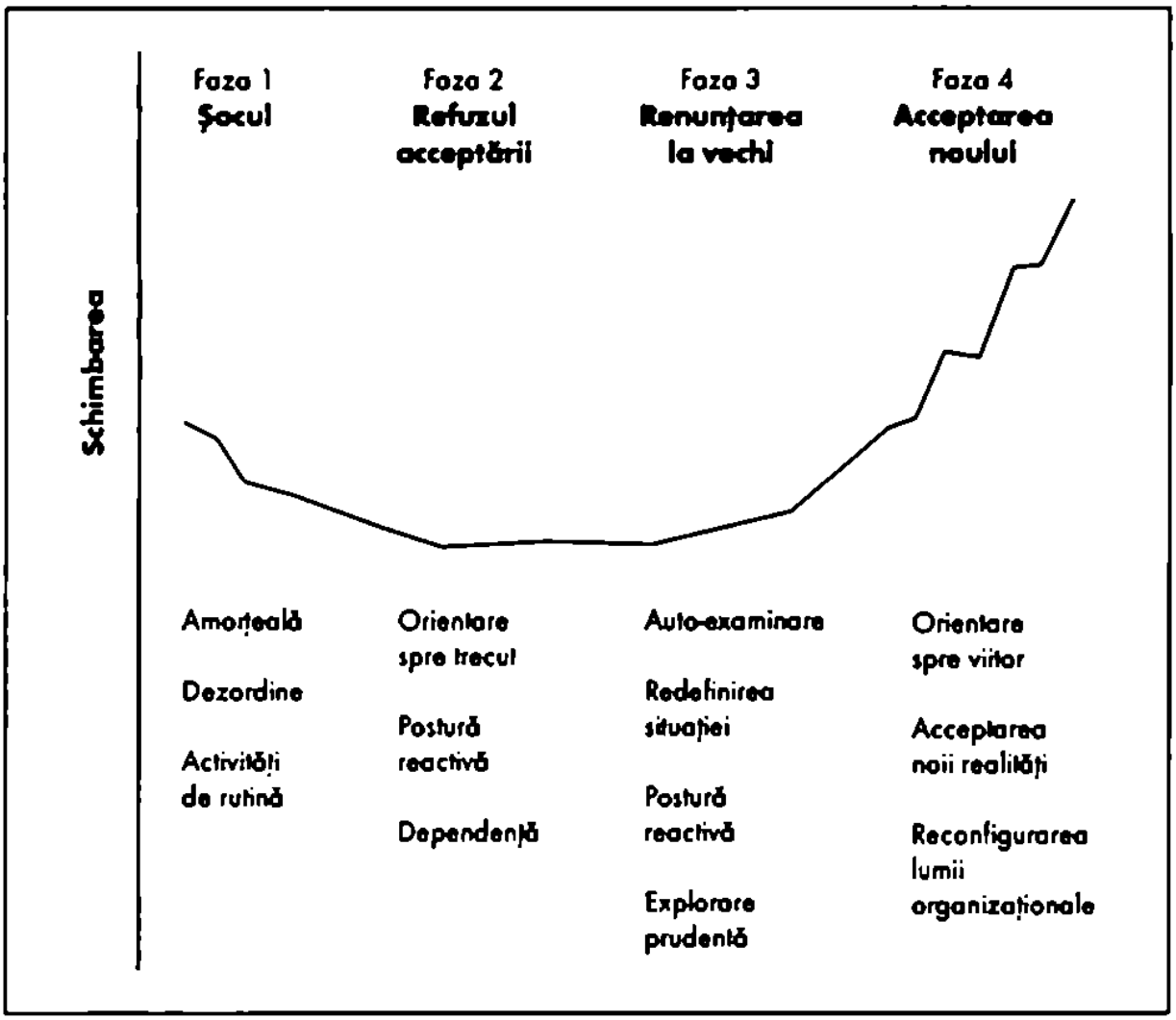

Figura 8.3 Procesul "doliului" organizaţional

Rezistenţa organizaţională

Aşa cum am văzut, când sunt nevoiţi să treacă printr-o schimbare organizaţională majoră, oamenii deplâng pierderea siguranţei inerente oferite de un mediu familiar. Dar o schimbare majoră mai stârneşte şi teamă, care, la rândul ei, declanşează rezistenţă.

O schimbare majoră stârneşte teamă, care, la rândul ei, declanşează rezistenţă.

Pentru mulţi din organizaţie, schimbarea implică pierderea sentimentului de siguranţă legat de locul de muncă. Oamenii încep să se teamă de necunoscut şi să ţină strâns la vechile tipare, chiar dacă este clar că tiparele respective au devenit distructive. Alţi angajaţi — cei care se aşteaptă ca schimbarea să le impună să-şi înveţe din nou meseria sau să muncească mai mult — se tem că s-ar putea să nu aibă destule aptitudini sau energie. Alţii se pot teme că li se vor răpi condiţiile bune de muncă sau li se va îngrădi libertatea de mişcare. Unii oameni se pot teme că schimbarea va implica o diminuare a responsabilităţii sau autorităţii, ceea ce va duce la o reducere corespunzătoare a statutului lor. Ei aşteaptă deci cu neplăcere pierderile pe care cred că le va provoca schimbarea în ceea ce priveşte statutul, drepturile sau privilegiile lor. Unii oameni pot interpreta schimbarea ca pe o consecinţă a performanţelor lor slabe din trecut. În plus, uneori schimbarea ameninţă alianţele existente, aducând cu ea pierderea unor contacte importante şi a unor prieteni în locuri-cheie. Teama de a părăsi prietenii şi mediul familiar poate stârni o rezistenţă intensă. Pentru angajaţii care au de-a face cu bugetele, mai apare şi problema costurilor deja efectuate: ei pot să nu accepte o schimbare care înseamnă abandonarea unor investiţii importante. În sfârşit, schimbarea întâmpină opoziţia celor care se tem de retrogradare sau de pierderea locului de muncă.

Una dintre modalităţile de învingere a rezistenţei create de toate aceste temeri ale oamenilor este să li se arate clar tuturor celor implicaţi că dacă ar ţine cu dinţii de situaţia din prezent, ar avea mult mai multe probleme decât dacă ar plonja în necunoscut. Dar dacă nu reuşesc să gestioneze cum trebuie rezistenţa oamenilor, cei însărcinaţi cu schimbarea nu pot avea succes. Ei trebuie să-i facă pe oameni să înţeleagă până în adâncul sufletului ce implicaţii are menţinerea

situaţiei respective. Ei trebuie să înţeleagă ce costuri ar presupune, *pentru ei înşişi*, renunţarea la schimbare. Cu alte cuvinte, oamenii trebuie făcuţi să simtă suferinţa organizaţiei, despre care am vorbit mai înainte.

Declanşarea procesului schimbării organizaţionale

Opoziţia oamenilor este greu de înlăturat. Transformarea organizaţională poate fi pusă în mişcare doar de efortul concertat al liderilor însărcinaţi cu schimbarea.

SCOATEREA ÎN EVIDENŢĂ A SUFERINŢEI ORGANIZAŢIEI

Dacă nu simt pe pielea lor suferinţa organizaţiei, managerii şi angajaţii nu renunţă la tiparele lor comportamentale, devenite distructive, chiar dacă în trecut au fost benefice. Până când oamenii nu simt că împrejurările s-au modificat, că li se cere să se adapteze, că reţeta succesului de odinioară a devenit o cale spre dezastru, că o practică optimă în trecut — în perfectă armonie cu mediul economic de atunci — a încetat să mai fie viabilă, nimic bun nu se poate întâmpla. Dar schimbarea mentalităţii actorilor principali din organizaţie nu este niciodată uşoară. De regulă, oamenii au nevoie de o scuturătură zdravănă, de un fel sau altul. Cei de acord cu schimbarea trebuie să-i preseze pe sceptici şi să-i convingă că starea actuală nu mai este viabilă, că alinierea dintre organizaţie şi condiţiile mediului s-a deteriorat.

Cum am mai spus, conştientizarea nevoii de schimbare este cu atât mai eficace cu cât presiunile care se exercită asupra oamenilor provin şi din interiorul, şi din afara organizaţiei. Absenteismul este un exemplu bun de presiune din interior, iar lipsa resurselor ar fi o presiune din exterior. Până la urmă, pe măsură ce aceşti factori de stres încep să acţioneze sistematic, producând frustrări zilnice, ei nu mai pot fi ignoraţi, iar oamenii încep să aibă un sentiment tot mai acut de nemulţumire faţă de situaţia curentă. Treptat, majoritatea membrilor organizaţiei încep să-şi dea seama că trebuie făcut ceva,

dacă nu vor să-i pună în pericol viitorul. (Aceasta ar fi echivalentul fazei de cristalizare din procesul de schimbare individuală.)

Întrucât conştientizarea suferinţei organizaţionale este decisivă pentru orice efort de transformare, liderii care doresc să declanşeze schimbarea trebuie mai întâi să identifice dificultăţile cu care urmează să se confrunte organizaţia, să indice oamenilor sursele problemelor, să le prezinte limpede ce consecinţe negative ar apărea dacă nu s-ar lua nici o măsură. O tactică foarte răspândită este să se creeze o "platformă în flăcări", care să-i forţeze pe oameni să vadă cât de periculos este status-quo-ul. O altă cale prin care se scot în evidenţă decalajele de performanţă şi consecinţele lor este benchmarkingul, adică găsirea unui etalon de comparaţie dintr-o altă firmă sau ramură de activitate. Prezentarea clară a situaţiei, aşa cum e ea în realitate, îi ajută pe liderii organizaţiei să le definească oamenilor starea curentă de disconfort.

O cale prin care se scot în evidenţă decalajele de performanţă şi consecinţele lor este benchmarkingul.

Ei trebuie însă să aibă grijă să păstreze nivelul de disconfort la un nivel tolerabil. Altfel teama îi poate face pe oameni să se închidă în faţa problemelor sau chiar să părăsească organizaţia. Pentru a se feri de efectele stresului excesiv, liderii trebuie să le prezinte oamenilor o alternativă viabilă în raport cu situaţia existentă. Ei trebuie să creeze ceea ce am putea numi o "ambiţie colectivă", o dorinţă a oamenilor de a lucra pentru un viitor al cărui tablou să le fie clar. Acest tablou trebuie să fie totuşi realist – nu "cai verzi pe pereţi", pentru că, altminteri, sprijinul colectiv nu se poate converti în acţiune colectivă.

LEGAREA TRECUTULUI DE PREZENT PRINTR-O NOUĂ VIZIUNE

În comunicarea oricărui mesaj de schimbare, liderii trebuie să se concentreze asupra unui set convingător şi clar de motive, pentru că altfel angajaţii îşi pot închipui că tradiţiile sunt abandonate pentru nimic. Tot pentru a se feri de această teamă de abandonare, liderii trebuie să-şi clădească mesajul pe temeiul acelor aspecte ale culturii

care se potrivesc noii organizaţii. Punând la punct parametrii procesului de schimbare, liderii trebuie să reformuleze principiile culturale de bază, cu care oamenii din organizaţie sunt deja deprinşi, scoţând totodată în evidenţă aspectele pozitive ale schimbării. Ei trebuie să-i facă pe oameni să fie mândri de istoria organizaţiei şi să le arate că mândria faţă de tradiţie trebuie să servească organizaţiei ca o ancoră, în mersul ei către viitor. Referindu-se la realizările trecute ale organizaţiei şi prezentând în acelaşi timp noul mod de lucru, liderii le pot da oamenilor speranţă. Astfel, printr-o abordare dual㠄 ei îşi asigură sprijinul angajaţilor pentru noul început.

Angajaţii trebuie să perceapă că întregul proces de schimbare este inspirat de viziune şi dominat de valori organizaţionale solide. Ei trebuie să fie convinşi că schimbarea nu ţinteşte doar spre obţinerea şi păstrarea avantajului competitiv, ci încearcă şi să răspundă nevoilor individuale ale celor care vor fi afectaţi de ea. În sfârşit, oamenii trebuie să ştie că procesul de schimbare are anumite limite şi că procesului i s-au definit parametri clari.

ATRAGEREA SPRIJINULUI ŞI CREAREA UNOR SISTEME CARE SĂ PERMITĂ SCHIMBAREA

Liderii trebuie să ştie să-i înroleze pe principalii actori ai companiei în sprijinul noii lor viziuni asupra viitorului, iar apoi să pună la punct arhitectura organizaţională potrivită aplicării în practică a viziunii respective.

Dar cine sunt actorii principali? Păi, *toată lumea*! Evident, principalii deţinători de putere sunt importanţi, pentru că pot contribui la răspândirea în companie a atitudinii favorabile faţă de participarea la schimbare. Dar şi "trupa" este la fel de importantă: schimbarea nu poate fi realizată fără sprijinul lor entuziast.

Participarea şi implicarea personalului sunt principalii factori de succes în creşterea angajamentului organizaţiei faţă de procesul de schimbare. Toţi angajaţii — de la toate nivelurile, nu numai cei de la vârf — trebuie atraşi în efortul de schimbare, începând cu operaţiunile de diagnosticare în comun a problemelor. Este nevoie să li se spună clar care e rolul lor, şi nu doar în cadrul procesului de schim-

bare, ci şi în viitoarea organizaţie. Este nevoie, totodată, să li se asigure posibilităţi de a-şi dezvolta aptitudinile de care vor avea nevoie în noua organizaţie. În plus, participarea lor la proces trebuie recompensată: liderii trebuie să ofere stimulente angajaţilor care sprijină acţiunile de schimbare. Astfel, ei semnalează tuturor care sunt beneficiile schimbării.

Sprijinul larg primit de la membrii organizaţiei creşte dacă liderii reuşesc să creeze mici victorii şi apoi să le sărbătorească. Dacă liderii sunt în stare să descompună o schimbare masivă în câteva porţii mai uşor de "înghiţit", fac mai accesibilă întreaga operaţiune, convingându-i pe oameni de fezabilitatea ei. Aşadar, liderii trebuie să-i conducă pe oameni în bătălii destul de mari ca să merite să fie purtate, dar destul de mici ca să poată fi câştigate. În plus, trebuie să ofere un bun exemplu personal, acţionând ei înşişi în domeniile de schimbare importante pentru ei. Astfel, chiar dacă subordonaţii au dubii cu privire la ceea ce spun şefii lor, vor crede în ceea ce *văd* că fac aceştia.

Dar luptându-se pentru micile victorii, liderii trebuie totuşi să se arate foarte exigenţi în privinţa performanţei oamenilor. Forţându-şi subordonaţii să dea tot ce pot, oferindu-le totodată posibilitatea de a-şi întinde aripile, liderii îi încurajează să se ridice la înălţimea provocărilor. Stabilirea unor ţinte ambiţioase slujeşte nu numai organizaţiei, ci şi angajaţilor, pentru că îndeplinirea obiectivelor creează o satisfacţie personală considerabilă.

Deşi în miezul oricărei acţiuni de schimbare trebuie să se afle sprijinul angajaţilor şi dezvoltarea profesională a acestora, liderii trebuie să aibă grijă şi de remodelarea corespunzătoare a arhitecturii organizaţiei. De exemplu, dacă noua organizaţie trebuie să stimuleze mai mult spiritul inovator al angajaţilor, s-ar putea să fie nevoie de o revizuire a sistemului de evaluare a performanţelor, pentru a-l face să reflecte corect schimbarea respectivă. La fel, dacă se urmăreşte descentralizarea procesului decizional în întreaga organizaţie, este nevoie de o modificare a structurii de management.

Etapele procesului schimbării organizaţionale

Discuţia de mai sus sugerează că transformarea organizaţională parcurge mai multe etape. Acestea sunt:

- **Crearea unei mentalităţi colective favorabile.** În această primă etapă, liderii realizează scena necesară schimbării, îi alertează pe oameni şi clădesc o "ambiţie colectivă" pentru viitor. Ei stimulează gândirea critică, dialogul real, pentru a putea gestiona cum trebuie anxietatea angajaţilor de la toate nivelurile, pentru a-i motiva şi a-i face să se angajeze în schimbare.
- **Schimbarea de comportament.** În a doua etapă, liderii se străduiesc să sporească puterea, responsabilitatea şi autoritatea subordonaţilor, să stimuleze cooperarea inter-funcţională, să pună accent pe aspectele legate de clienţi, să iniţieze o evaluare tip benchmarking, pe baza unor etaloane externe sau interne, să alinieze arhitectura organizaţională la modul viitor de funcţionare.
- **Crearea de atitudini, competenţe şi practici.** În a treia etapă, liderii le asigură angajaţilor ceea ce au nevoie pentru a contribui la succesul schimbării. Îi ajută să se dezvolte atât profesional, cât şi sub aspectul inteligenţei emoţionale. În acest punct capătă importanţă "micile victorii".
- **Creşterea performanţelor organizaţiei.** În a patra etapă, pe măsură ce încep să se bucure de rezultatele eforturilor lor, liderii trebuie să se străduiască foarte mult să perpetueze schimbările care au condus la îmbunătăţirea indicatorilor: creşterea profitabilităţii, scăderea costurilor operaţionale, creşterea cotei de piaţă, extinderea acoperirii geografice, creşterea valorii acţiunilor, intensificarea implicării comunitare, prin care organizaţia aduce o contribuţie la viaţa socială.

Figura 8.4 ilustrează aceste patru etape ale procesului de schimbare organizaţională (caseta 8.3).

1 Crearea mentalităţii colective favorabile prin:

- alertarea personalului
- dialog real
- "ambiţia colectivă"
- gestionarea anxietăţii
- angajare şi motivare
- deschidere
- orientare spre acţiune

3 Crearea de atitudini, competenţe şi practici în următoarele domenii:

- marketing
- tehnologie
- producţie
- strategie
- eficacitate în mediul internaţional
- contacte externe
- inteligenţă emoţională

2 Schimbarea de comportament pentru a ajunge la:

- lideri împuterniciţi
- orientare spre clienţi
- folosirea în comun a informaţiilor
- cooperare inter-funcţională
- benchmarking extern şi intern
- alinierea arhitecturii organizaţionale

4 Creşterea performanţelor organizaţiei în următoarele domenii:

- profitabilitatea şi costurile operaţionale
- cota de piaţă
- acoperirea geografică
- valoarea acţiunilor

Figura 8.4 Etapele procesului de schimbare organizaţională

CASETA 8.3

Ce punctaj aţi acorda disponibilităţii organizaţiei dumneavoastră faţă de schimbare?

Acordând pentru fiecare dintre afirmaţiile de mai jos puncte pe o scară de la 0 la 10 (în care 1 = "foarte puţin", iar 10 = "foarte mult"), arătaţi cum apreciaţi disponibilitatea organizaţiei dumneavoastră faţă de schimbare. Dacă puteţi, cereţi unor colegi sau subordonaţi să completeze şi ei acest test.

RATING

- Este nemulţumită compania dumneavoastră, pe ansamblu, de situaţia în care se află?
- Există forţe în interiorul sau în exteriorul companiei, care exercită presiuni asupra acesteia?
- Există în compania dumneavoastră valori, ţeluri şi exigenţe împărtăşite de personalul acesteia?
- Posedă compania dumneavoastră o arhitectură organizaţională capabilă să sprijine efectiv o schimbare?
- Există în compania dumneavoastră combinaţia corectă de aptitudini şi competenţe?
- Posedă compania dumneavoastră un leadership de bună calitate?
- Reuşesc sistemele de evaluare şi recompensare să stimuleze tipul de comportament pe care speră compania dumneavoastră să-l formeze la angajaţii ei?
- Are compania dumneavoastră capacitatea şi resursele necesare realizării schimbării dorite?

Cu cât punctajul acordat de dumneavoastră este mai mare, cu atât este mai dispusă organizaţia să introducă schimbări. Discutaţi cu ceilalţi scorurile acordate, pentru a vedea dacă şi cât de mult diferă părerea dumneavoastră de a lor.

Strategii ale liderilor în implementarea schimbării

Sunt schimbări şi *Schimbări*. Unele organizaţii nu au nevoie decât de mici ajustări strategice, altele de transformări majore. Amploarea schimbării de care este nevoie depinde de organizaţie şi de mediul de afaceri în care funcţionează aceasta.

Aici ne-ar putea ajuta o analogie. Cea mai puţin invazivă schimbare dintr-o organizaţie este ca tunderea unui pom: se mai taie din frunze şi din ramurile secundare, bine alese. Următorul nivel de schimbare implică o intruziune mai mare: sunt afectate ramurile majore şi poate chiar şi trunchiul. Ultimul nivel de schimbare este cel mai drastic: se evaluează eficacitatea rădăcinilor pomului şi se acţionează în vederea îmbunătăţirii fluxului de hrană pe care îl trimit acestea. Este vorba aici de o axă continuă: de la primele tipuri de schimbări, mai mult sau mai puţin cosmetice, până la schimbările pe viaţă şi pe moarte.

Sunt schimbări şi *Schimbări*.

În lumea afacerilor, aceste trei abordări se traduc prin *restructurare* (când organizaţia devine mai mică), *reproiectare* (când organizaţia devine mai performantă) sau *reinventare* (când organizaţia devine mai "iscusită"). Abordările plasate de-a lungul continuumului schimbării merg de la simpla îmbunătăţire a operaţiunilor până la re-conceperea totală a organizaţiei, la disponibilizări masive, la reconceptualizarea afacerilor, la reorientarea strategică prin identificarea competenţelor de bază, până la revitalizarea leadershipului organizaţiei şi modificarea întregii mentalităţi organizaţionale. Întrucât micile schimbări nu prezintă probleme pentru majoritatea organizaţiilor, ne vom concentra în cele ce urmează asupra celor radicale.

Restrângerea şi reproiectarea organizaţiei

Fie că ne referim la simpla restrângere a organizaţie (care implică de regulă doar disponibilizarea de personal) sau la reproiectare (care implică şi o regândire a atribuţiilor oamenilor pe posturile rămase),

schimbările drastice au devenit din ce în ce mai uzuale în lumea afacerilor. Deşi multe companii recurg la bisturiul reproiectării (voi folosi acest termen pentru orice acţiune de restrângere, restructurare şi reproiectare) pentru că au într-adevăr nevoie de aşa ceva, altele o fac doar pentru că "asta trebuie făcut". În ultimele decenii, o sumedenie de companii (de regulă forţate de explozia fuzionărilor şi achiziţiilor) s-au repezit să se alăture adepţilor reproiectării — adesea cu efecte dezastruoase.

Ca şi chirurgia, reproiectarea organizaţiilor înseamnă operaţiuni de mare complexitate. Realizată prea iute, prea drastic sau cu un "bisturiu" tocit care nu face decât să prelungească agonia, reproiectarea poate să conducă la un ciclu depresiv: restructurare, reorganizare, dezorganizare şi ...desfiinţare. Multe dintre acţiunile de reproiectare realizate s-au dovedit dezastruoase pentru companiile implicate: profitabilitatea a intrat în declin, oamenii şi-au pierdut degeaba locurile de muncă, iar cele mai ghinioniste firme au ieşit cu totul din afaceri.

De obicei, obiectivele declarate ale reproiectării combină într-un fel sau altul elementele următoare:

- reducerea costurilor şi a timpului necesar dezvoltării produselor noi;
- creşterea calităţii, nivelului servirii şi al productivităţii;
- creşterea profitului.

Toate aceste obiective sună rezonabil şi sunt de dorit, aşa că restrângerea posturilor produce iniţial un salt momentan al valorii acţiunilor. Totuşi, pe termen lung, efectele reproiectării sunt de regulă mult mai puţin favorabile, parţial şi pentru că "bulimia" organizaţională se transformă cu uşurinţă în "anorexie" organizaţională. Cu alte cuvinte, desfiinţarea de posturi tinde să ducă la desfiinţarea şi mai multor posturi. Curând, organizaţia nu se mai mulţumeşte să scape de "ţesutul adipos", ci începe să-şi reducă însăşi masa musculară: pierde oameni esenţiali pentru sănătatea ei viitoare.

Bulimia organizaţională se transformă cu uşurinţă în anorexie organizaţională.

În plus, desfiinţarea locurilor de muncă duce aproape inevitabil la scăderea moralului şi la probleme generate de lipsa acută de încredere. Încrederea necesită timp îndelungat ca să se formeze, dar poate să dispară cu repeziciune. Încrederea se clădeşte într-un climat al grijii profunde pentru oameni — un climat pe care mecanica simplă a disponibilizărilor nu este de natură să-l menţină. Ştiind că, dacă le pierde încrederea, poate să rămână fără unii dintre cei mai buni angajaţi ai ei, orice organizaţie care doreşte să recurgă la disponibilizări trebuie să aibă grijă să le facă aşa cum trebuie. Asta înseamnă că trebuie să le abordeze în mod strategic — adică să clădească întregul proces pe o viziune judicioasă asupra viitorului şi să procedeze la o selecţie bine gândită. Disponibilizările care se bazează doar pe criterii pur numerice nu au şansa să reuşească.

Abordarea strategică a disponibilizărilor presupune a se decide nu numai care posturi să fie păstrate, ci şi ce anume să cuprindă acestea. Supravieţuitorii rămaşi într-o organizaţie care şi-a diminuat efectivul se plâng adesea că posturile desfiinţate au dus la supraîncărcarea lor, agravând şi mai mult situaţia unor oameni deja stresaţi şi dezorientaţi. Pentru a evita asemenea tensiuni inutile, conducerea companiei trebuie să clarifice atribuţiile, responsabilităţile şi încărcările fiecăruia dintre cei rămaşi pe posturi.

Dacă este încadrată într-un proces de schimbare mai cuprinzător, restrângerea organizaţiei prin disponibilizări are mult mai multe şanse de reuşită decât dacă este un exerciţiu de sine-stătător. Cu alte cuvinte, putem spune că reproiectarea este mai bună decât simpla restructurare. Într-adevăr, orice reproiectare poate implica desfiinţări de locuri de muncă. Dar în acelaşi timp poate să compenseze îndepărtarea unor angajaţi lipsiţi de creativitate şi de aptitudinile necesare prin aducerea altora, mai energici, mai calificaţi, mai inventivi şi mai entuziaşti, capabili să reinventeze organizaţia. De asemenea, reproiectarea trebuie să cuprindă investiţii în oameni, sub forma programelor de instruire şi formare, şi în noua tehnologie. Aceste investiţii transmit un semnal puternic despre încrederea conducerii în viitorul companiei. Investiţiile, alături de celelalte mecanisme ale reproiectării pe care le-am menţionat, contribuie la alinarea sentimentului de vinovăţie al "supravieţuitorilor" şi la diminuarea dificultăţilor de adaptare.

Dacă se ajunge la concluzia că supravieţuirea organizaţiei impune cu siguranţă desfiinţarea de locuri de muncă, măsurile trebuie luate cu promptitudine. Deşi reproiectarea ar trebuie să facă parte dintr-un proces gradual şi continuu de înnoire a organizaţiei — mai curând un mod de viaţă decât un eveniment izolat — conducerea nu trebuie să uite că bunăstarea psihică a "supravieţuitorilor" depinde decisiv de *stabilitatea* mediului de muncă. Fiinţa umană are de obicei o toleranţă redusă la incertitudine. Oamenii consumă o mulţime de energie numai la *gândul că s-ar putea*, la un moment dat, să-şi piardă locul de muncă.

Îngrijorarea oamenilor *este* inevitabilă, desigur. Dar managerii pot să o reducă la minimum şi pot să-şi păstreze încrederea oamenilor, dacă îi ţin sistematic la curent cu toate detaliile etapelor prin care se trece în procesul de reproiectare. Liderii pot oferi încurajare celor care au nevoie de ea, făcându-se accesibili tot timpul, clarificând situaţiile ivite atunci când li se pare necesar (sau când li se cere s-o facă) şi fiind oneşti şi deschişi cu privire la efectele schimbării.

Atitudinea şi comportamentul liderilor faţă de "victime" are o importanţă decisivă pentru succesul procesului de schimbare. Tratamentul grijuliu faţă de persoanele disponibilizate aduce beneficii şi organizaţiei, nu numai victimelor. Întrucât supravieţuitorii au reacţii puternice faţă de ceea ce percep ei a fi un tratament incorect acordat foştilor lor colegi, este posibil ca acţiunile, moralul şi productivitatea lor să fie afectate. Dacă asigură "victimelor" servicii concrete (de exemplu consultaţii privind continuarea carierei, consiliere psihologică etc.), dacă le ajută în mod activ să-şi găsească alte locuri de muncă, dacă le sprijină să traverseze perioada de tranziţie, conducerea organizaţiei reuşeşte să iasă cât mai bine dintr-o situaţie dificilă.

Reorientarea strategică

Dacă unele companii care au nevoie de o schimbare majoră optează pentru reproiectare, altele preferă o reorientare strategică sau întoarcerea la obiectul lor principal de activitate. Multe companii eşuează de îndată ce încearcă să se extindă şi în alte domenii de activitate, în care nu au suficientă competenţă de specialitate. Dacă rezultatul

extinderii nu a fost altceva decât crearea unei mulţimi de entităţi ce funcţionează fără sinergie, soluţia este o refocalizare a activităţii.

Primul pas spre acest obiectiv este să se facă o evaluare cuprinzătoare a activităţilor în care compania este într-adevăr expertă. Prin urmare, care sunt competenţele sale de bază? La ce se pricep cel mai bine *angajaţii* companiei? Al doilea pas trebuie să fie o bună analiză a mediului de afaceri. Cu ce fel de dificultăţi se confruntă compania? Cum poate fi caracterizată concurenţa în domeniu? Ce doresc clienţii companiei? Ce discontinuităţi ar putea prezenta piaţa? Cum ar putea arăta mediul de afaceri peste trei ani?

În multe situaţii, reîntoarcerea la competenţele de bază, însoţită de revizuirea strategică impusă de piaţă, poate fi cea mai bună modalitate de a salva şi de a reda vitalitatea unei organizaţii pe cale să se prăbuşească.

Schimbarea mentalităţii organizaţionale

Foarte adesea, prin ele însele, nici reproiectarea, nici reorientarea strategică nu sunt în stare să salveze o companie. Câteodată este nevoie de o transformare totală a mentalităţii întregii organizaţii. Evident, în orice acţiune de schimbare, interesul pentru modificarea mentalităţii contribuie la obţinerea succesului. Întrebarea care se pune este, aşadar: cum anume se poate înnoi o organizaţie începând din lăuntrul său? Cu alte cuvinte, cum poate organizaţia să-şi învioreze propriul leadership, să-şi producă propria renaştere, să-şi creeze un mediu al învăţării, să stimuleze inovaţia strategică?

Restructurările, disponibilizările şi alte acţiuni de natură tactică nu pot duce organizaţia decât până la un punct.

Restructurările, disponibilizările şi alte acţiuni de natură tactică nu pot duce organizaţia decât până la un punct. Chiar dacă iniţial pot asigura o reducere a costurilor, se întâmplă numai rareori să creeze un avantaj competitiv pe termen lung. Câştigul *real* vine numai de la inovaţia strategică, de la investiţiile în oameni pe care le prilejuieşte, de la ideile care duc la progresul durabil.

Prin urmare, liderii trebuie să stimuleze şi să folosească creativitatea şi inventivitatea oamenilor din organizaţiile lor. Ei trebuie să-şi motiveze subordonaţii să depună efortul de care mai e nevoie: să-i inspire şi să-i mobilizeze. De multe ori asta înseamnă că, mai întâi, şi ei înşişi trebuie să se revitalizeze. Astfel, de sus până jos, în toată organizaţia, revitalizarea trebuie să se producă la o rată mai mare decât cea a schimbărilor din mediul de afaceri.

Câştigul *real* vine numai de la inovaţia strategică.

CREAREA UNEI MENTALITĂŢI COLECTIVE: REALINIEREA CULTURII ORGANIZAŢIONALE

Pentru oricine doreşte să declanşeze o schimbare, dificultatea este să se asigure că toţi membrii organizaţiei îşi asumă personal responsabilitatea pentru fiecare parte a procesului. A da vina pe alţii pentru insuccese nu duce nicăieri. O organizaţie îşi poate motiva incapacitatea de a se schimba, acuzându-şi de rezistenţă managerii din eşalonul mediu. Alta poate spune că echipa ei de conducere nu a zărit încă lumina. Oricare dintre ele trebuie să înţeleagă ceva, ceea ce a înţeles Pogo, vestitul personaj al unor caricaturi americane, care a spus: "Am dat ochii cu duşmanii. Noi suntem aceia!" Toţi membrii organizaţiei — *toţi!* — trebuie să-şi răspundă la următoarea întrebare: ce mă împiedică să am munca pe care aş dori s-o am? Ce pot face ca să înlătur piedicile? (V. caseta 8.4)

CASETA 8.4

Ce piedici aveţi în cale (şi ce puteţi face în legătură cu ele)?

Am analizat etapele parcurse de individ de-a lungul procesului de schimbare. Să încercăm acum să personalizăm acest proces, având în vedere că "duşmanii suntem noi înşine". Gândiţi-vă la organizaţia dumneavoastră şi încercaţi să răspundeţi la întrebările care urmează.

CASETA 8.4 — CONTINUARE

Reflectaţi bine la ceea ce răspundeţi. Cereţi şi altora din organizaţii să facă la fel, şi comparaţi-vă răspunsurile şi observaţiile. Apoi, pornind de la planul de acţiune individual pe care exerciţiul de mai jos vă îndeamnă să-l alcătuiţi, încercaţi să creaţi şi un plan de acţiune combinat, pentru întreaga organizaţie.

A. Enumeraţi în stânga unei coli de hârtie toate lucrurile din organizaţia dumneavoastră datorită cărora vă place ceea ce faceţi la locul de muncă.

B. Enumeraţi în dreapta colii de hârtie toate lucrurile care vă împiedică creativitatea şi vă fac să nu vă placă locul dumneavoastră de muncă. Care anume credeţi că sunt problemele majore ale organizaţiei dumneavoastră? Ce aţi înlătura sau schimba imediat?

C. În lumina răspunsurilor la întrebările de mai sus, ce măsuri aţi putea lua – dumneavoastră personal – ca să vă pregătiţi organizaţia pentru viitor? Ce aţi putea face pentru a vă spori atât propria eficacitate, cât şi eficacitatea companiei în general? (Dacă vă este greu să vă gândiţi la o serie de măsuri concrete, gândiţi-vă la o acţiune de schimbare care s-a încheiat cu succes şi la care aţi participat în trecut. Evenimentul respectiv vă poate oferi câteva idei cu privire la mecanismele de schimbare pe care le-aţi putea folosi.)

D. Dacă sunteţi de părere că piedicile dumneavoastră sunt cauzate de alţi angajaţi sau de forţe din afara organizaţiei, ce măsuri ar trebui să adoptaţi pentru a vă îmbunătăţi relaţiile sau pentru a realiza condiţii mai favorabile de muncă?

Răspunsurile dumneavoastră la aceste întrebări fac ca procesul de schimbare organizaţională să devină mai personal şi vă ajută să vă clarificaţi contribuţia pe care o aveţi la eficacitatea organizaţiei.

După cum descoperă curând orice om aflat într-o poziţie de conducere, nu-i poţi face pe oameni să-şi asume personal responsabilităţi doar *cerându-le* acest lucru. Bine ar fi să fie nevoie doar de un îndemn

de tipul "asumaţi-vă răspunderea"! Nu, dacă doresc să distribuie responsabilitatea în întreaga organizaţie, liderii trebuie să-i *inspire* pe oameni. Cu alte cuvinte, ei au nevoie să stârnească suficient interes afectiv din partea oamenilor, prezentându-le o imagine a viitorului care să fie atât de vie, încât ei să şi-l dorească. Altfel spus, liderii trebuie să creeze o mentalitate colectivă, împărtăşită de toţi. Pentru asta, ei trebuie să le pună oamenilor întrebări personale, precum cele din exerciţiul precedent. De felul în care răspund oamenii la aceste întrebări depinde întregul proces de transformare organizaţională — *dacă* va avea loc şi *cum* va avea loc.

Mentalitatea colectivă necesară pentru succesul unui proces de schimbare combină obiectivele concrete de viitor cu acele aspecte ale culturii organizaţionale care ar putea contribui la obţinerea viitorului dorit. Dar sarcina realizării acestei combinaţii este destul de dificilă, întrucât cultura organizaţională — un mozaic de concepţii fundamentale, exprimate ca principii, valori, modele de comportament specifice şi adoptate de membrii organizaţiei pentru a putea face faţă presiunilor venite din interiorul şi din afara acesteia — se află de regulă mai presus de conştientizarea oamenilor. Este un fel de "mână invizibilă" care le structurează activitatea.

Considerată în general un lucru de la sine înţeles, cultura organizaţională este cea care stabileşte anumite reguli de comportare. Ea prevede un set de cadre de referinţă comune, care sunt învăţate în cursul interacţiunilor sociale, sunt transmise de la om la om şi sunt *normative*. Altfel spus, cultura organizaţiei îi ajută pe angajaţi să înţeleagă ce au voie să facă şi ce nu, câtă vreme se află la lucru. De exemplu, cultura unei organizaţii determină strategia acesteia, atitudinea faţă de grupurile din exterior, interesate în mod legitim de funcţionarea ei, metodele principale de selecţie şi socializare a angajaţilor, criteriile de evaluare a performanţelor şi de promovare, stilul potrivit în relaţiile interpersonale, stilul de conducere.

Cultura organizaţională stabileşte anumite reguli de comportare.

Cultura organizaţională este totodată şi *descriptivă*, vorbind oamenilor despre unicitatea organizaţiei, despre identitatea ei, cuprinzând o mulţime de elemente simbolice ce ajung să fie exprimate prin lim-

baj, ritualuri, relatări, metafore, artefacte, comportament şi alte manifestări ce se leagă indisolubil de viaţa de zi cu zi. Fiind atât de adânc înrădăcinată în identitatea organizaţiei, cultura acesteia rezistă mult în timp. Nu poate fi schimbată cu uşurinţă.

Identificarea valorilor care stau la baza culturii organizaţiei dumneavoastră nu este deloc simplă. Dat fiind caracterul invizibil al culturii, puteţi simţi acele valori, le puteţi percepe şi ştiţi că *sunt* acolo. Dar probabil că v-ar fi foarte greu să le descrieţi. Membrii unei organizaţii sunt ca peştii: îşi dau seama cât de mult le este necesară apa doar atunci când sunt scoşi din ea. De regulă, cei care ne aduc la cunoştinţă aspectele cele mai proeminente ale propriei noastre culturi sunt nouveniţii, persoanele sosite din afară. Dar în ciuda acestei dificultăţi, identificarea valorilor culturale are totuşi o importanţă crucială pentru orice proces de schimbare. Liderii trebuie neapărat să ştie care sunt valorile împărtăşite de oameni, pentru a decide dacă merită sau nu să fie menţinute.

Chiar dacă este posibil să scoatem în evidenţă o serie de valori culturale ce ies în evidenţă în companiile de clasă mondială, ele nu pot fi generalizate. Nu putem reproduce succesul altora doar prin creşterea accentului pus pe valorile care răzbat din raportul lor anual – chiar dacă liderul ar reuşi să le modeleze cum trebuie. Orice organizaţie de succes are "ceva al ei", ceva mai presus de valorile detectabile, ceva care o deosebeşte de altele şi care caracterizează felul cum acţionează oamenii ei. De regulă, companiile care ajung în frunte *calcă* regulile într-un anumit sens. Cele care *acceptă* orice regulă rămân în general printre mediocri.

Acestea fiind spuse, să vedem totuşi care sunt valorile cele mai prezente în organizaţiile fruntaşe (v. şi caseta 8.5):

- **Orientarea spre munca de echipă.** Oamenii sunt dispuşi să pună obiectivele echipei mai presus de cele proprii.
- **Sinceritatea.** Comunicarea este sinceră şi deschisă, asigurând folosirea în comun a informaţiilor şi reducând la minimum secretele.
- **Împuternicirea angajaţilor.** Autoritatea şi responsabilitatea sunt descentralizate şi delegate pe scară largă.

- **Respectul pentru individ.** Se manifestă toleranţă faţă de deosebirile dintre oameni în plan cultural, profesional sau în planul apartenenţei la un sex sau celălalt.
- **Orientarea spre client.** Se consideră că activitatea trebuie să fie determinată de condiţiile pieţei şi de obligaţia de a-i satisface pe clienţi.
- **Spiritul competitiv şi dorinţa de a învinge.** Toţi angajaţii sunt mobilizaţi de dorinţa de succes, de realizare.
- **Atitudinea întreprinzătoare.** Există deschidere faţă de inovare şi asumarea riscurilor.
- **Atmosfera plăcută.** Se manifestă o atitudine vioaie, relaxată, care încurajează creativitatea.
- **Asumarea răspunderii personale.** Se porneşte de la ideea că interesul pentru rezultate are o importanţă critică pentru succesul companiei.
- **Învăţarea continuă.** Se produce o înnoire continuă a aptitudinilor şi atitudinilor.
- **Deschiderea faţă de schimbare.** Există disponibilitatea de a asculta idei noi şi sugestii.
- **Încrederea.** Oamenii sunt convinşi că fiecare dintre ei luptă cât poate pentru interesele companiei.

CASETA 8.5

Care sunt valorile culturale împărtăşite în organizaţia dumneavoastră?

Apreciaţi, pe o scară de la 1 la 10, în ce măsură prejuiesc cei din organizaţia dumneavoastră valorile de mai jos (unde: 1 = cel mai puţin; 10 = cel mai mult)

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

- Orientarea spre echipă
- Sinceritatea
- Împuternicirea angajaţilor
- Respectul pentru individ
- Orientarea spre client
- Spiritul competitiv şi dorinţa de a învinge
- Atitudinea întreprinzătoare
- Atmosfera plăcută
- Asumarea răspunderii personale
- Învăţarea continuă
- Deschiderea faţă de schimbare
- Încrederea

Cum am mai spus, aceste valori sunt caracteristice pentru organizaţiile de clasă mondială. Dacă punctajul acordat de dumneavoastră este mare, înseamnă că organizaţia în care lucraţi ar avea şansa să se încadreze în categoria respectivă. Dar pentru că percepţiile individuale sunt inevitabil subiective, ar fi bine să le daţi câtorva colegi acest exerciţiu şi să reflectaţi apoi la deosebirile dintre răspunsurile date de ei şi de dumneavoastră. Întrebaţi-vă dacă cei din organizaţia dumneavoastră fac într-adevăr ceea ce spun, dacă aplică în practică în mod real valorile pe care le susţin. Discutaţi cu colegii dumneavoastră despre ceea ce s-ar putea face pentru ca organizaţia să adopte cât mai multe dintre valorile de mai sus.

APLICAREA ÎN PRACTICĂ A VALORILOR DECLARATE

Identificarea şi formularea publică a valorilor esenţiale împărtăşite de membrii şi liderii unei organizaţii este foarte importantă. Dar simpla lor declarare nu le face parte integrantă din cultura organizaţiei. Cu toţii cunoaştem sloganuri ale unor organizaţii, care nu sunt decât vorbe goale. Auzi cuvinte precum "la noi se aplică politica uşilor deschise!" într-o firmă în care liderul nu e niciodată de găsit pentru angajaţi. "Noi nu-l ucidem pe mesagerul care ne aduce veşti proaste!" — spune o firmă cunoscută pentru că-şi concediază orice angajat care pune prea multe întrebări. "Îi recompensăm pe cei care au curajul să-şi asume riscuri!" — se aude într-o firmă unde sunt penalizate chiar şi greşelile care aduc până la urmă succese. "Ideile dumneavoastră sunt foarte importante pentru noi!" — spune o firmă unde se ignoră sistematic orice opinie care nu vine de la şeful cel mare.

Să analizăm mai îndeaproape una dintre valorile de mai sus: *încrederea*. Încrederea este moneda de căpătâi a succesului: orice succes al companiei este legat de cât de multă încredere se poate avea în conducerea ei de vârf. Cum putem clădi încrederea în cadrul unei organizaţii? Cum am mai spus şi mai înainte, încrederea este o floare foarte delicată: are nevoie de o mulţime de timp ca să crească, dar e strivită cu mare uşurinţă. Dar cum putem să ne depăşim teama de a fi transparenţi — atât noi, cât şi organizaţia — pentru a ne putea câştiga încrederea oamenilor? Ce pot face managerii de la toate nivelurile pentru a crea o ambianţă în care oamenii să aibă încredere unii în alţii? Răspunsul este simplu, dar se referă la ceva dificil: *să facem întotdeauna ceea ce spunem*.

Încrederea este o floare foarte delicată: are nevoie de o mulţime de timp ca să crească, dar e strivită cu mare uşurinţă.

Primul lucru pe care trebuie să-l facem este să comunicăm. Iar acest proces are două componente: ascultatul şi vorbitul. Cei mai mulţi dintre noi nu ne pricepem deloc să ascultăm. Suntem atât de preocupaţi să ne formulăm propriile răspunsuri, încât nu mai apucăm să-i ascultăm pe interlocutori. Dacă ştim că nu ne prea descurcăm în acest domeniu, ar trebui să învăţăm "ascultarea activă" (v. capitolul 2),

care presupune să ne menţinem pe "frecvenţa" interlocutorului şi să fim atenţi şi la mesajele sale nonverbale, nu numai la cele verbale. Iar atunci când vorbim, trebuie să fim sinceri şi respectuoşi. Nimic nu ucide mai iute încrederea ca lipsa de respect. Respectul reciproc implică onestitate, deschidere, consecvenţă, competenţă, echitate şi integritate. Dacă dorim să clădim încrederea în cadrul organizaţiei, nu avem voie să-l împuşcăm pe mesager. Aşa ceva ar ucide din faşă orice dorinţă de comunicare.

Deţinătorii de putere din organizaţie au responsabilitatea de a aplica în practică, cu sinceritate şi în mod public, valorile declarate, precum încrederea sau altele. Ei trebuie şi să urmărească felul în care sunt aplicate de alţii valorile organizaţiei, la toate nivelurile, şi să-i trimită la plimbare pe cei care nu se ridică la nivelul de comportament impus de acestea. Un asemenea proces de armonizare individ-cultură trebuie gestionat cu cea mai mare grijă, deoarece este esenţial pentru păstrarea valorilor culturale ale organizaţiei.

Toată această discuţie despre cultivarea valorilor organizaţionale ne aduce iar la ideea eficacităţii leadershipului. Ce atribute sunt caracteristice unui lider eficace? În afară de aplicarea în practică a valorilor organizaţiei, ce alte roluri îşi mai asumă? Ce trăsături, calităţi şi competenţe stau în spatele eficacităţii lui?

9 Caracteristicile unui leadership eficace

Am admirat întotdeauna priceperea de a lua în gură îmbucături mai mari decât se pot mesteca, iar apoi de a le mesteca.
WILLIAM DEMILLE

Lumea se împarte în două, cei care fac treaba şi cei care îşi asumă meritele. Dacă puteţi, încercaţi să vă încadraţi în prima categorie, că e mult mai puţină concurenţă. DWIGHT MORROW

Nu o să puteţi niciodată să fiţi lider dacă nu învăţaţi mai întâi să fiţi condus şi să-i urmaţi pe alţii. TIORIO

În ziua de azi, leadershipul suscită un interes nemaipomenit. Intraţi în orice librărie şi o să vedeţi o explozie de cărţi pe acest subiect. Dar de unde vine acest interes? De ce au atâta popularitate cărţile despre leadership?

Mai important, de ce au oamenii de fapt nevoie de lideri, în politică, în afaceri, în cultură? Răspunsul este faptul că trăim într-o lume a schimbărilor. În orice situaţie de schimbare, reacţia firească a oamenilor este îngrijorarea. Iar când suntem îngrijoraţi, căutăm pe cineva care să ne călăuzească, să ne *primească* şi să ne limiteze îngrijorarea. Când schimbarea şi îngrijorarea ne invadează spaţiul, munca în organizaţie mai are şanse să fie creativă numai dacă liderul este capabil să îndeplinească bine acest rol de primire şi limitare. Dacă nu sunt buni "primitori", pot ieşi la suprafaţă tot felul de procese disfuncţionale (care în unele cazuri pot duce organizaţia la eşec).

Pentru cineva care nu este orientat spre schimbare este greu să fie bun lider. Societatea contemporană nu ne permite însă luxul de a alege între schimbare şi stagnare. Vrem sau nu, schimbarea rămâne prezentă în viaţa noastră, iar rata cu care evoluează lucrurile creşte aproape de la o zi la alta. Gândiţi-vă de pildă la deosebirile dintre stilul dumneavoastră de viaţă şi cel al bunicilor dumneavoastră. În numai două generaţii oamenii au trecut de la trăsura cu cai la naveta spaţială. Sau gândiţi-vă la următorul lucru: o singură ediţie a lui *Herald Tribune* cuprinde mai multe informaţii decât ar putea primi un om din Evul Mediu în toată viaţa lui.

Vrem sau nu, schimbarea rămâne prezentă în viaţa noastră.

Explozia informaţională este atât de amplă în prezent, în special datorită surselor imense de date devenite accesibile pe internet, încât specialiştii încep să se întrebe îngrijoraţi câtă informaţie poate de fapt procesa creierul uman? Poate oare un intelect programat pentru problemele Epocii de piatră, vânătoarea şi culesul, să funcţioneze cum trebuie în această "ciber-epocă"? Vom mai face faţă şi mai departe comunicării tot mai intense prin e-mail, voice-mail, fax, telefon, video-conferinţe etc.? Putem trăi cu stresul de a ne afla luni la Tokio, miercuri la Singapore şi vineri la New York? Mai avem oare în noi destulă vlagă, fizică sau mentală, sau ne îndreptăm rapid către limitele capacităţilor umane?

E clar că stresul este în creştere, din cauza presiunii create asupra noastră de schimbările tehnologice. Următorul exemplu demonstrează uşor acest lucru. Unul dintre directorii de firmă căruia i-am oferit servicii de consultanţă — conducătorul unei companii de înaltă tehnologie — mi-a spus că în momentul în care i-a fost repus în funcţiune computerul, după o întrerupere de numai trei zile, a constatat că i se adunaseră 900 de mesaje e-mail. Aici nu-i vorba doar de abundenţă informaţională; e poluare informaţională! Iar "smogul" este cel mai dens în domeniile de înaltă tehnologie şi în cele financiare.

Aşa cum am văzut în capitolul 3, în anii '80 şi '90 lumea afacerilor a fost martora unei modificări majore de paradigmă, care a afectat modul de funcţionare al multor organizaţii. Modificarea respectivă

a venit ca răspuns la schimbările produse într-o mulţime de faţete ale societăţii — schimbări care continuă încă:

- Modificările demografice majore, precum urbanizarea tot mai intensă, creşterile produse în ceea ce Occidentul numeşte "grupuri minoritare".
- Explozia tehnologiilor informaţionale şi de comunicaţii, aşa cum am mai spus.
- Noua economie (sau, mai bine, "vechea economie" cuplată cu noua tehnologie), cum ar fi, de pildă, e-comerţul, care schimbă felul în care privim modelele tradiţionale de afaceri.
- Adoptarea monedei comune euro, cu un impact economic major.
- Schimbările dramatice prin care încă trec, după prăbuşirea Cortinei de Fier, ţările est-europene şi Rusia.
- Problemele critice cu care se confruntă Africa, ţările din zona Pacificului şi din Orientul Îndepărtat în domenii ca sănătatea, finanţele, educaţia şi guvernarea.
- Tendinţa tot mai mare de internaţionalizare a managementului. Restructurările pe scară largă şi eforturile de restrângere a locurilor de muncă, aşa cum am arătat în capitolul precedent, sunt parte integrantă din această tendinţă. În plus, se manifestă tot mai frecvent, la scară globală, un fenomen al consolidărilor prin fuzionări, achiziţii şi alianţe strategice între firme.

Acei lideri destul de înţelepţi ca să înţeleagă că nu pot ignora toate aceste schimbări sunt într-o căutare disperată de soluţii. Ei sunt cititorii sârguincioşi ai mulţimii uriaşe de cărţi de leadership care umplu rafturile librăriilor. Ei vor să ştie — *au nevoie* să ştie — ce implicaţii au toate aceste schimbări pentru organizaţiile lor. Vor să ştie ce fel de aptitudini de lider vor fi necesare pentru a face faţă implicaţiilor respective şi ce efect vor avea schimbările pieţei asupra felului în care sunt selectaţi şi dezvoltaţi liderii de mâine.

"Lideristica": ghidul liderului amator

Literatura despre leadership pe care o putem găsi, deşi vastă, nu e întotdeauna prea utilă. Au proliferat tot felul de lucrări, cărţi, articole, care pretind că definesc leadershipul, dar concluziile lor pot fi confuze sau chiar contradictorii. Explozia din ultimii ani a literaturii academice despre leadership este amplu reprezentată de creşterea numărului de articole publicate, citate în ultima ediţie a lucrării *Handbook of Leadership*, coordonată de Bass şi Stogdill. În timp ce prima ediţie se referea la numai 3000 de studii, cea mai recentă dintre ele citează aproape 9000. Parcurgând acest tom gargantuan, cititorul cade pe gânduri, dacă nu cumva se simte chiar perplex. Există acolo sute (sau chiar mii) de definiţii ale leadershipului, iar numărul de termeni care se referă la calităţile unui bun lider ar putea să-l adoarmă cu totul pe cititor. Un cititor neavizat descoperă iute că parcurgerea literaturii de leadership seamănă cu un drum printr-o pustietate în care nu există nici indicatoare, nici pietre de hotar.

Dar despre leadership nu scriu numai experţii în management sau liderii, ci şi jurnaliştii, care au chiar o contribuţie considerabilă. De parcă n-ar fi destul, lor li se mai alătură un şir nesfârşit de autori care se declară experţi în diferite feluri de leadership şi care vin cu propriile sfaturi despre cum să devii un lider perfect. Uneori, stând şi ascultându-mi frizerul sau şoferul de taxi, mă gândesc că *aceştia* sunt, de fapt, cei mai în măsură să vorbească despre leadership. Din păcate, contribuţiile lor în domeniu nu prea sunt apreciate (şi rareori sunt împărtăşite unui public larg).

Toată această nebunie a publicării de lucrări despre leadership pare fără sfârşit. Deşi ne-ar fi imposibil să citim tot ce s-a scris în acest domeniu, ar fi interesant să vedem care sunt cele mai populare titluri. Aceste titluri trebuie să reflecte preocupările de bază ale managerilor de organizaţii, dintr-un moment sau altul. Aşa cum ne arată o fugară trecere în revistă a titlurilor, mulţi specialişti în leadership sunt inspiraţi de exemplele din trecut: "Secretul leadershipului Hunului Atilla", de exemplu, sau "Lincoln despre leadership: strategii de conducere pentru timpuri grele". Dar figura istorică aflată cel mai adesea în centrul acestei literaturi este Isus — ceea ce indică interesul faţă

de aspectele umaniste ale leadershipului: " Isus, CEO: aplicarea înţelepciunii antice în leadershipul vizionar"; "Principiile de leadership ale lui Isus"; "Lecţiile de leadership ale lui Isus: un model etern pentru liderii de azi" şi, în sfârşit, "25 dintre cele mai uzuale probleme în afaceri (şi cum le-ar rezolva Isus)".

Şi filozofii sunt bine reprezentaţi. După câte se pare, nu este suficient să citim "Republica" de Platon sau "Etica nicomahică" de Aristotel. Nu-i aşa că v-ar ajuta să vă lămuriţi mai bine cum e cu leadershipul dacă aţi citi o carte care se cheamă "Dacă Aristotel ar conduce General Motors"?

Pentru cei cu înclinaţii mai cinice, contrastul îl oferă Nicolo Machiavelli. În afară de propriile lui lucrări, precum "Principele" şi "Discursurile", mai există şi alte contribuţii, aduse de oameni inspiraţi din ideile lui: "Managementul şi Machiavelli" sau "Machiavelli despre management". Există ceva şi pentru începători: "Machiavelli pentru copii: abecedarul puterii". Pentru avansaţi există "Dincolo de Machiavelli: instrumente utile pentru o bună gestionare a conflictelor"[1]. Cei care îşi doresc ceva cu totul nou, pot citi "Noul Machiavelli: Arta politicii în afaceri" şi "Managerul mafiot: ghidul machiavelismului corporatist". Machiavelli pare să ofere răspunsuri şi celor preocupaţi de problema egalităţii şanselor liderilor de ambele sexe: "Principesa: Machiavelli pentru femei". Dar nu vă lăsaţi păcălit: Machiavelli nu-i numai lapte şi miere: un titlu ca "Machiavelli în infern" sugerează şi o latură mai întunecată a lui.

Machiavelli nu e numai lapte şi miere.

Desigur, nici un student serios al leadershipului nu trebuie să uite lumea animalelor. Printre cele mai memorabile titluri se numără "Winnie the Pooh despre management" şi "Zborul bivolului: înălţarea spre excelenţă, să învăţăm să-i lăsăm pe angajaţi să conducă".

În domeniul literaturii de popularizare a leadershipului, este clar că Orientul îşi poate da mâna cu Occidentul. În această eră a cooperării internaţionale, occidentalii care doresc să studieze leadershipul şi

[1] **Roger Fisher, Elizabeth Kopelman, Andrea Kupfer Schneider** *Dincolo de Machiavelli: instrumente utile pentru o bună gestionare a conflictelor*, traducere în limba română, CODECS, decembrie 2003 (n. red.)

ţin să primească lecţii de la înţelepţii, magii şi războinicii Orientului pot citi: "Arta războinicului: leadership şi strategie de la clasicii chinezi", "Calea liderului" (inspirată din ideile generalului chinez Sun Tzî); "Cartea leadershipului şi strategiei: lecţii de la maeştrii chinezi", "Arta războiului", "Tao pentru leadership personal", "Cartea celor cinci inele" şi, în fine, "Confucius în sala de consiliu".

Pentru cititorii mai grăbiţi, aflaţi în perpetuă căutare de "scurtături" (care vor fi fericiţi să afle că reţetele pentru un leadership exemplar devin cu trecerea vremii tot mai simple), există "Ghid de leadership pentru managerul agil", "Cele 21 de legi irefutabile ale leadershipului", "Cele nouă legi naturale ale unui leadership de succes", "Cele opt legi ale leadershipului", "ABC-ul leadershipului de succes" şi, ultimul dar nu cel mai din urmă titlu (pentru cititorul *realmente* grăbit): "Cum să devii un lider eficace în numai 10 minute".

Pentru cei mai mulţi studenţi ai leadershipului, aceste titluri ar trebui să fie suficiente. S-ar putea însă să mai fie unii, mai încăpăţânaţi, care să vrea mai mult. Acestora, în special dacă sunt interesaţi de ceva cu totul deosebit, le pot recomanda "Un ghid complet de leadership pentru tonţi" şi, ca să închei această prezentare (cât se poate de serioasă) despre literatura de leadership: "Oricât v-ar scandaliza: ghidul părinţilor despre sex, minciuni şi leadership".

Dacă analizăm întreaga gamă de lucrări de leadership, descoperim un paradox. Pe de o parte, multe lucrări dezvăluie un cinism din ce în ce mai pronunţat în viaţa organizaţiilor şi oferă reţete rapide de tipul "cum să..." celor care doresc să supravieţuiască în jungla corporatistă. Pe de altă parte, au apărut reacţiile la acest punct de vedere. De o natură mult mai existenţială, aceste din urmă lucrări încearcă să descopere semnificaţiile unei lumi tot mai derutante.

Modele de leadership

În încercarea de a înţelege conceptul de leadership, una dintre problemele care se ivesc este că putem să-l privim fie ca pe un atribut, fie ca pe un proces. Ca *atribut*, leadershipul este o colecţie de caracteristici – tipare comportamentale şi trăsături de personalitate – care

îi fac pe unii oameni mai eficace în realizarea unui anumit set de obiective. Ca *proces*, leadershipul este acţiunea liderului, întemeiată pe diferite surse de putere şi pe un set specific de aptitudini, îndreptată spre influenţarea membrilor unui grup, pentru ca activitatea acestora să urmărească realizarea unui obiectiv comun.

Abordarea leadershipului ca interacţiune

În general, aşa cum am spus în Capitolul 1, în literatura de leadership există două poziţii extreme. La un capăt al spectrului se află "personaliştii" — cercetătorii care consideră că eficacitatea liderului este determinată de anumite variabile ale personalităţii. Ei sunt cei care văd leadershipul ca pe un *atribut* şi/sau *proces*. La capătul celălalt al spectrului se află "situaţioniştii": aceştia neagă influenţa deosebirilor individuale şi consideră că eficacitatea liderului depinde în întregime de constrângerile mediului. În timp ce "personaliştii" văd în lider un "cârmaci eroic", care domină situaţia în care se află, "situaţioniştii" îl consideră mai degrabă un galion, figura simbolică sculptată la prova corăbiei, sau chiar o marionetă aflată la cheremul forţelor mediului. Cei din ultima tabără afirmă că nici nu prea contează cine este şefui; forţele societale sunt cele care determină ce acţiune să fie îndeplinită.

Desigur, în realitate, leadershipul nu se poate plasa la nici una dintre aceste extreme. Ca şi în atât de multe alte lucruri din viaţă, adevărul poate fi găsit probabil undeva la mijloc. Mai mult, leadershipul nu se poate produce niciodată în izolare. Nu există lider fără oameni care să-l urmeze. Orice acţiune de leadership are loc într-un context. Aşadar, ca să înţelegem comportarea unui lider trebuie să luăm în considerare nu numai calităţile sale personale, ci şi trăsăturile specifice ale situaţiei în care se află acesta. Este clar că unele stiluri de leadership nu se potrivesc, pur şi simplu, anumitor oameni sau anumitor situaţii.

Leadershipul nu se poate produce niciodată în izolare.

Tocmai această interfaţă dintre lider, oamenii săi şi situaţie face ca problema leadershipului să fie atât de complexă. Ca să putem incor-

pora cum trebuie toate aceste elemente, cel mai realist ar fi probabil un model "interacţionist" de leadership. Aşa cum se vede din figura 9.1, un rol în ecuaţia leadershipului îl are personalitatea, poziţia şi experienţa liderului. Dar acelaşi lucru se poate spune şi despre personalităţile oamenilor pe care îi conduce (alături de valorile, atitudinile, principiile acestora sau de coeziunea grupului), combinate cu situaţia în care se află (natura activităţii lor, tipul organizaţiei, cultura acesteia, factorii caracteristici industriei lor, situaţia socio-economico-politică).

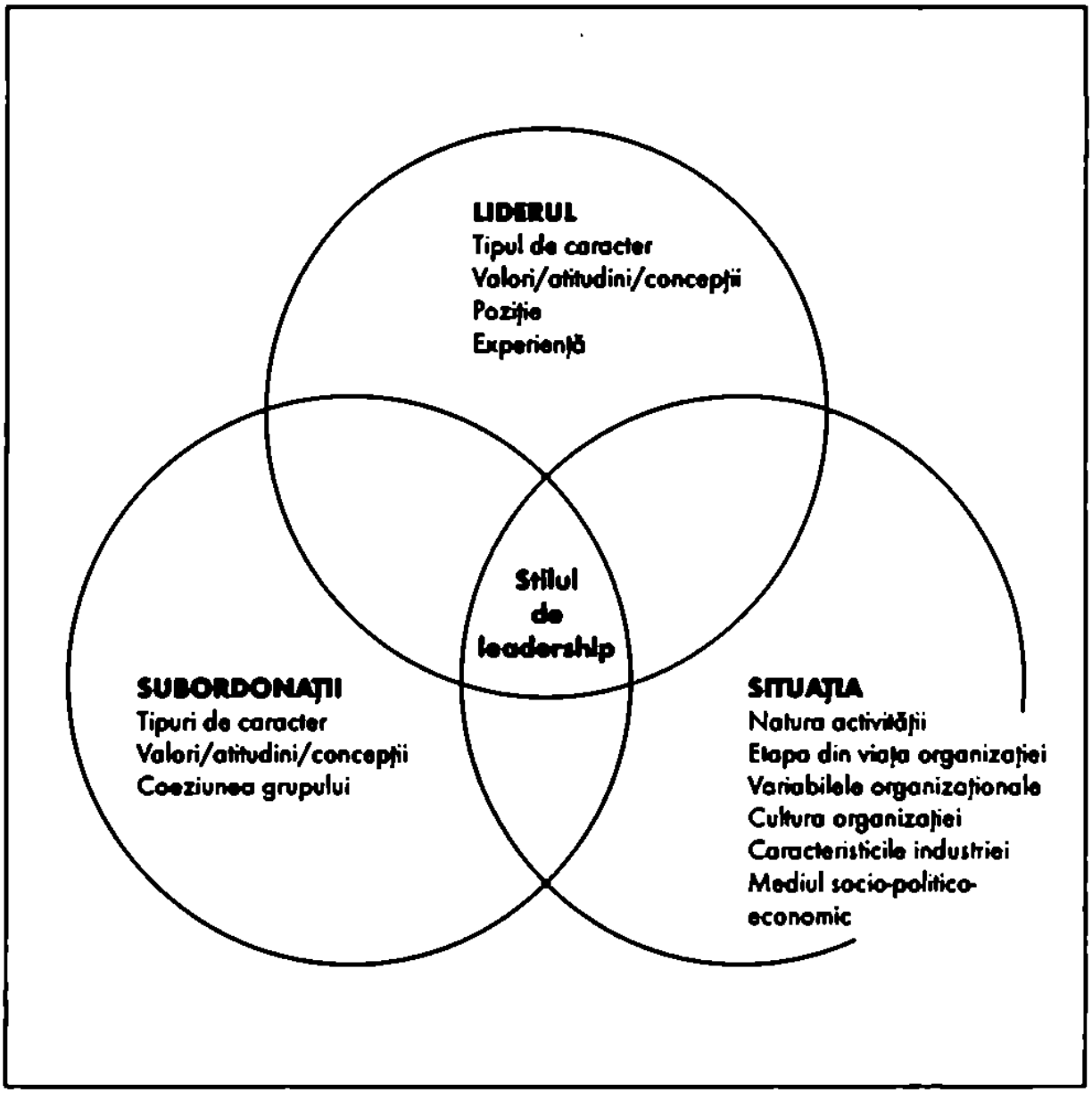

Figura 9.1 Domeniul leadershipului

Veriga *situației* și veriga *subordonaților* din domeniul leadershipului

Dacă am dori să disecăm un anumit episod de leadership, ar trebui să analizăm activitatea care trebuia realizată, natura și sănătatea industriei respective, mediul socio-economico-politic, cultura națională în care funcționează compania, cultura ei organizațională: toate acestea colorează microcosmosul respectiv. Însuși stilul propriu de conducere adoptat de un anumit lider — un factor cât se poate de *personal* — este colorat de situația din jur. Stilul de conducere este un rezultat complex al personalității, ciclului de viață, culturii naționale și culturii organizaționale.

După ce studiem situația în dorința de a înțelege episodul de leadership, trebuie să analizăm și grupul celor conduși de lider. Ce putem spune despre mentalitatea lor? Ce așteaptă ei de la lider și de la munca lor? În ce "relații de putere" se află cu liderul? Au nevoie de o îndrumare strictă de sus, de exemplu, sau lucrează mai bine ca echipă autocondusă? În figura 9.2 puteți vedea o reprezentare a relațiilor posibile dintre superior și subordonați.

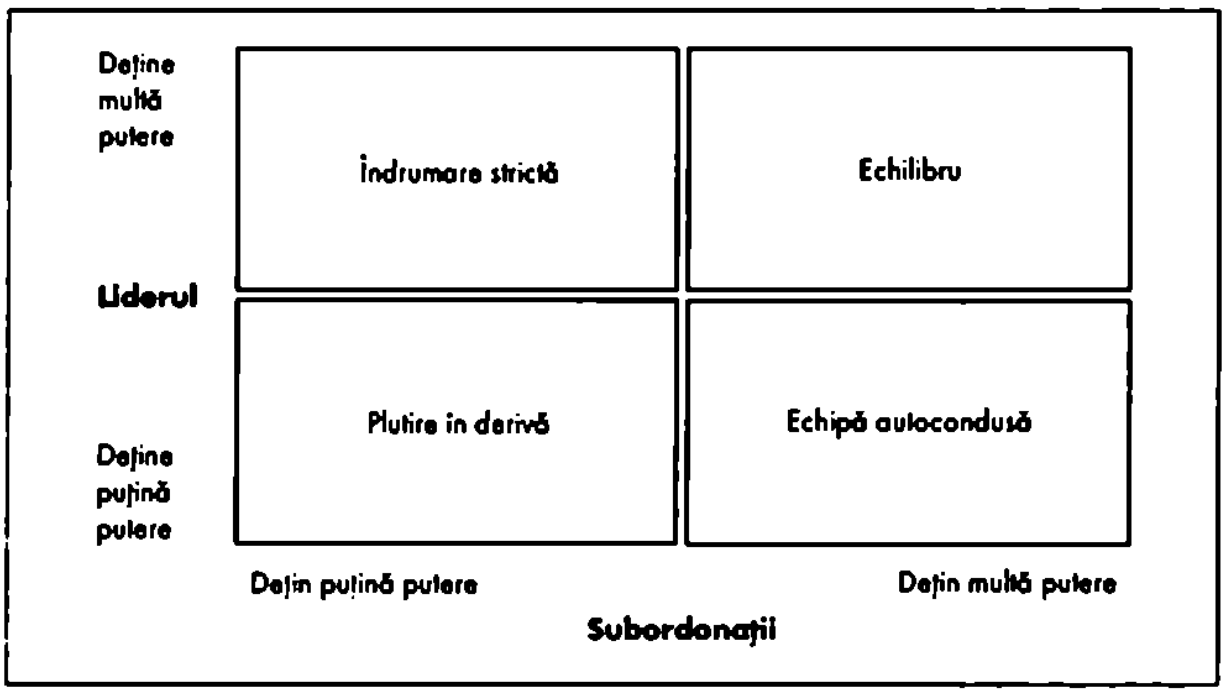

Figura 9.2 Relațiile de putere superior-subordonați

Veriga principală a domeniului leadershipului: *competența liderului*

Am văzut că liderii nu acționează în vid: acțiunile lor sunt afectate de mediu și de subordonații lor. Tot așa, liderii *nu se dezvoltă* în vid. Dacă suntem atenți la nuanțe, putem afla multe despre persoana liderului și trecutul său, numai urmărind cum își conduce oamenii. Așa cum am mai spus, fiecare lider adoptă un anumit stil de conducere, își dezvoltă doar anumite competențe (și nu altele), în funcție de ce se petrece în "teatrul său interior" – în funcție de scenariul pe care l-au scris trebuințele esențiale ale individului respectiv.

De dragul clarității, să simplificăm puțin această idee. Stilul de conducere al unui lider – imprimat în diferitele roluri pe care le îndeplinește cât timp ocupă poziția respectivă – este o consecință a interacțiunilor delicate dintre multitudinea de forțe ce se împletesc în teatrul său interior, în jurul trebuințelor sale esențiale, și competențele pe care le-a dobândit de-a lungul timpului (vezi figura 9.3).

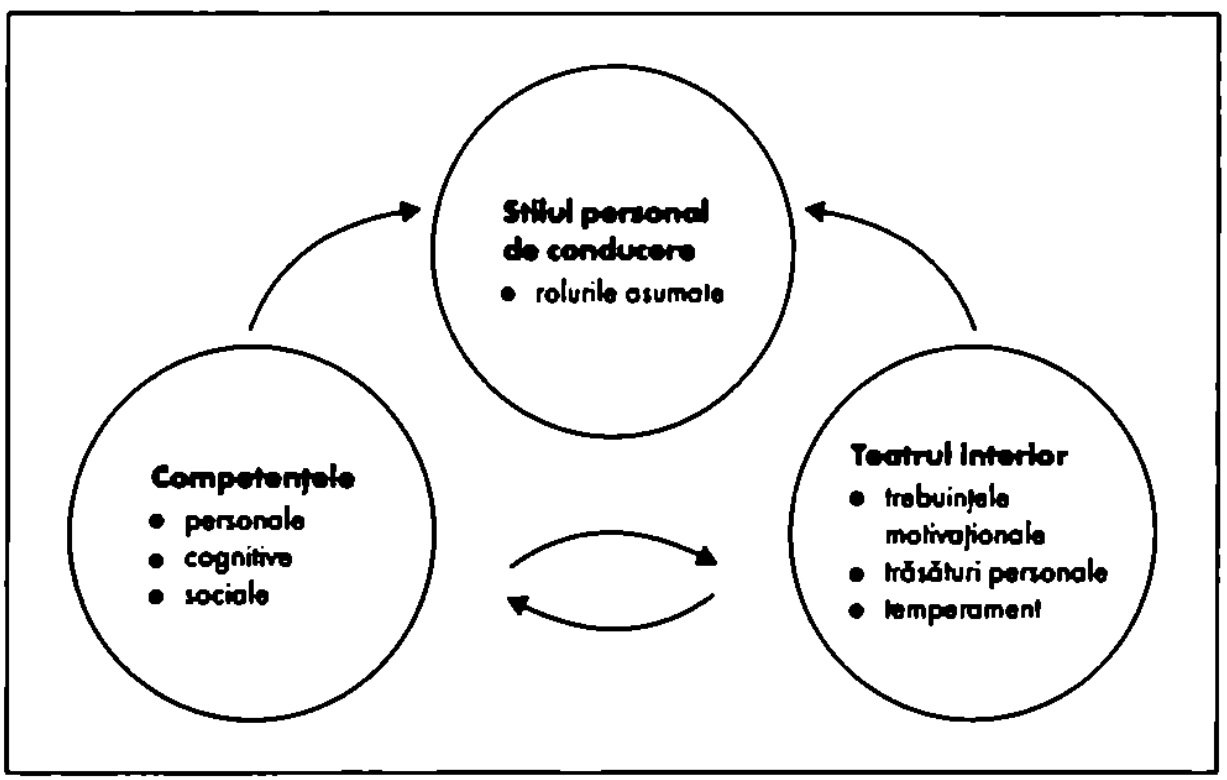

Figura 9.3 Dimensiunile stilului de conducere

În capitolul 2 am arătat cum pot fi înţelese diferitele forţe care acţionează în teatrul interior al individului şi am atras atenţia asupra temei nucleului relaţiilor conflictuale (TNRC).

Prin ce se deosebeşte un lider bun de unul slab?

Am mai discutat despre reacţiile defensive şi despre diferitele tipuri de personalitate, arătând că fiecare tip de personalitate cuprinde o constelaţie specifică de trăsături de caracter. Aceste trăsături de caracter se manifestă prin anumite tipare comportamentale, care pot fi numite *competenţe*. În orice situaţie dată, există un anumit set de competenţe care contribuie la eficacitatea leadershipului. Pentru lideri (sau pentru liderii potenţiali), provocarea este să-şi dezvolte un repertoriu de competenţe, potrivite pentru cele mai multe situaţii.

Dar care *sunt* aceste competenţe? Sau, ca să mergem şi mai aproape de sursă, care sunt trăsăturile care stau la baza acestor competenţe? Prin ce se deosebeşte un lider bun de unul slab? Ce caracteristici *specifice, distinctive,* se pot identifica? Să fie oare vorba de înălţimea liderului? De greutatea lui? Dacă ne uităm mai bine, constatăm că trăsăturile fizice nu sunt relevante deloc. Charles de Gaulle era foarte înalt, iar Napoleon era foarte scund. (Aspectul fizic nu este însă cu totul nesemnificativ. Persoanele înalte au mai multe şanse să fie alese, să primească din start salarii mai mari, să fie promovate mai repede decât cele scunde.)

Dacă trăsăturile fizice nu sunt definitorii, există oare alte metode de identificare care să ne ajute să discernem calităţile unui potenţial lider? De-a lungul secolelor, au apărut o sumedenie de metode de selecţie, multe dintre ele destul de subiective. De exemplu, să ne gândim la modelul folosit de Napoleon pentru evaluarea liderilor (în glumă, desigur). Acest model, constând dintr-o matrice a competenţelor de leadership pe două dimensiuni, inteligenţa şi dinamismul, ar putea fi aplicat astfel:

- Persoanele cu inteligenţă mare şi dinamism mare vor fi înaintate la grad de general.
- Persoanele cu inteligenţă mare şi dinamism scăzut vor primi însărcinări la statul major.

- Persoanele cu inteligenţă scăzută şi dinamism scăzut vor fi trimise la infanterie.
- Persoanele cu inteligenţă scăzută şi dinamism mare trebuie împuşcate. Acestea sunt cele mai periculoase. (Napoleon trebuie să fi fost mentorul lui Jack Welch, care îi "împuşcă" pe cei care, în propria sa matrice, se situează la un nivel înalt al îndeplinirii obligaţiilor, dar la un nivel scăzut al respectării valorilor companiei.)

Există şi alţii care au păşit pe urmele lui Napoleon. Pe la începutul secolului XX s-au întreprins o mulţime de studii menite să identifice trăsăturile universal valabile pentru orice lider, în orice situaţie. Dar aceste studii nu prea au avut succes. Rezultatele obţinute au fost destul de contradictorii, în special din cauza deficienţelor metodologice din modul în care au fost concepute studiile. Decepţionaţi, mulţi cercetători interesaţi de leadership au abandonat cu totul direcţia respectivă şi s-au îndreptat spre alte abordări. Recent însă, după o întrerupere îndelungată în acest tip de cercetări, teoria trăsăturilor de personalitate a ieşit din nou la rampă (beneficiind şi de apariţia unor metode de măsură mai bune).

Iar studiile recente din domeniul respectiv se arată promiţătoare. În loc să se concentreze doar pe unele aspecte înguste — aşa cum fac, de exemplu, modelele bidimensionale de tipul iniţiere/considerare, orientare socială/ orientare spre sarcini sau autocratic /democratic — noile studii analizează, într-un anumit *context*, comportamentele ce derivă din anumite trăsături de personalitate. Cu alte cuvinte, prin ele însele, trăsăturile de personalitate sunt mai puţin importante decât efectele pe care le produc.

Noua generaţie de studii se ocupă de felul în care reuşesc anumiţi lideri — liderii veritabili — să creeze, prin forţa propriei personalităţi, efecte extraordinare asupra celor pe care îi conduc. Se analizează impactul pe care îl au ei asupra mentalităţii membrilor organizaţiei, identificând, formulând şi aplicând în practică anumite valori, influenţând cultura organizaţiei, stimulând angajamentul oamenilor faţă de misiunea, obiectivele şi strategia organizaţiei — obţinând prin toate acestea performanţe organizaţionale peste medie.

Această nouă abordare contribuie considerabil la îmbogăţirea tematicii leadershipului. Cercetătorii care adoptă o asemenea orientare

acordă atenţia necesară dimensiunii culturale şi celei contextuale, părţi integrante ale dinamicii leadershipului, urmărind cu sensibilitate impactul mediului asupra liderilor şi comportamentului lor. Ei resping instrumentalismul îngust în favoarea unei perspective în care liderul este văzut ca un "agent transformaţional" al schimbării.

Studiile care au reuşit să treacă dincolo de abordările simpliste ale primelor teorii ale trăsăturilor de personalitate au constatat că există un număr de caracteristici care revin sistematic, deosebindu-i pe lideri de non-lideri — dimensiuni de caracter care ar putea fi reprezentată de un model al "Celor cinci factori majori ai structurii personalităţii". (Această teorie a "Celor cinci factori", cu popularitate printre specialiştii în psihologie industrială precum Robert Hogan şi alţii, definesc cinci categorii de trăsături de personalitate, pe care le consideră esenţiale pentru comportamentul uman: extraversiune, agreabilitate, conştiinciozitate, nevrotism şi deschidere faţă de experienţă). Astfel, în mod ironic, am ajuns, după un lung ocol, de la o abordare universală a trăsăturilor, la un model de competenţe (caseta 9.1).

CASETA 9.1

Ce competenţe sunt cerute de organizaţia dumneavoastră?

Descrieţi strategia organizaţiei dumneavoastră. Pornind de la această strategie, care sunt competenţele de leadership pe care le impune organizaţia? De ce aţi avea nevoie pentru a transpune strategia respectivă în realitate?

Majoritatea liderilor buni posedă seturi de competenţe în următoarele domenii:

- **Competenţe personale**, precum motivaţia de a reuşi, încredere în sine, dinamism, eficacitate personală.
- **Competenţe sociale**, precum capacitatea de a influenţa, discernământul politic, empatia.
- **Competenţe cognitive**, precum gândirea conceptuală, "vederea din elicopter".

Figura 9.3 a prezentat aceste competenţe într-una dintre dimensiunile leadershipului. Le putem încadra, de asemenea, într-un proces radial de stratificare, care are în centru trebuinţele, mecanismele defensive, motivaţiile şi trăsăturile de caracter. Urmează valorile, atitudinile, imaginea despre sine; la rândul lor acestea sunt urmate de competenţe şi cunoaştere. Efectul interacţiunii dintre aceste seturi de variabile se manifestă în comportamente şi acţiuni. Figura 9.4 prezintă şi ea aceste idei (v. şi caseta 9.2).

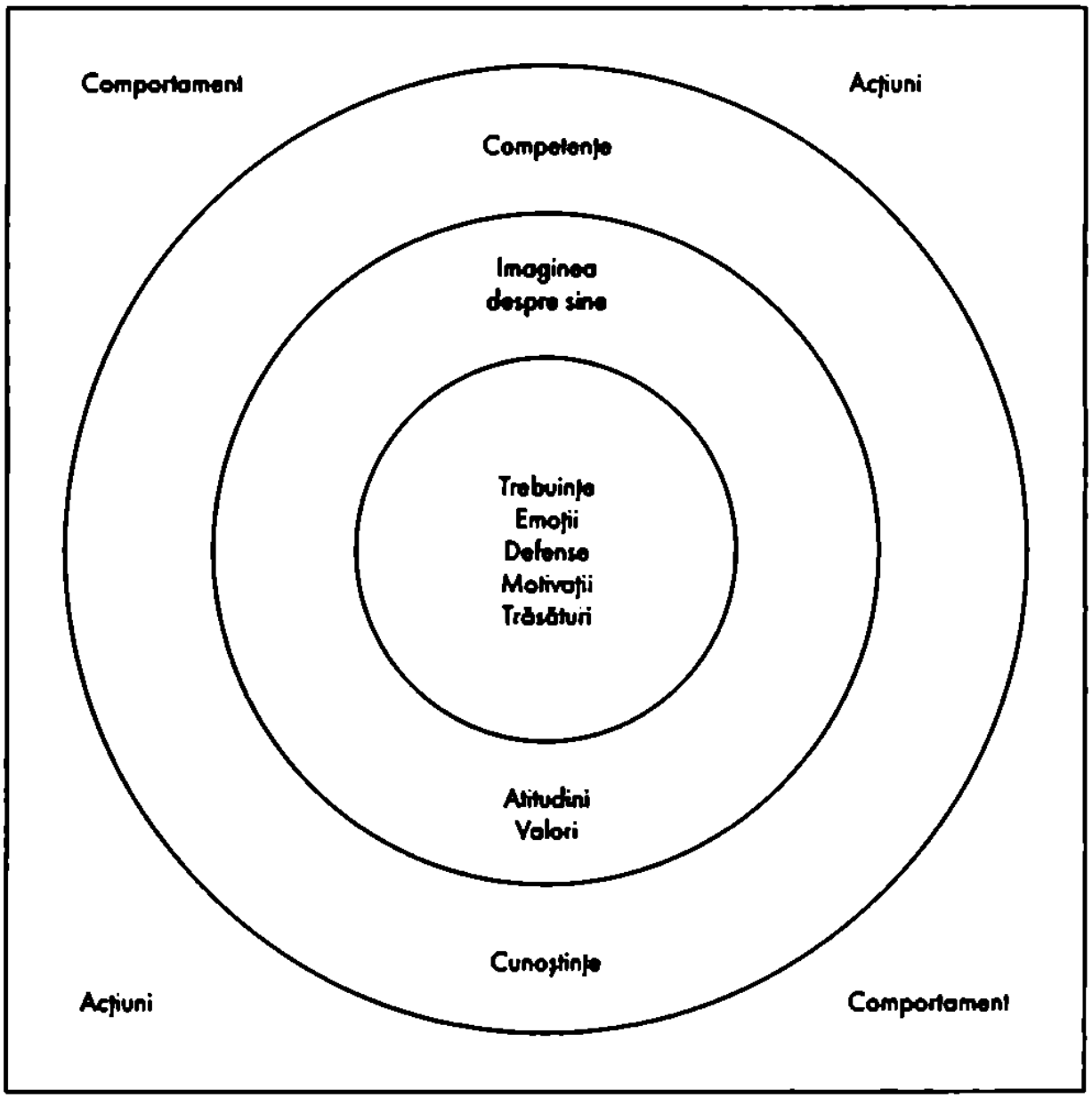

Figura 9.4 Cercul competenţelor

CASETA 9.2

Care sunt cele mai importante competenţe ale dumneavoastră?

Apreciaţi în ce măsură aveţi caracteristicile de mai jos, bifând după caz în coloana Adevărat sau Fals pentru fiecare frază.

	ADEVĂRAT	FALS
■ Sunt mai curând extravertit decât introvertit.		
■ Câteodată sunt oarecum dominator.		
■ În societate sunt de obicei destul de asertiv.		
■ Am tendinţa să fiu foarte competitiv în orice acţiune în care mă implic.		
■ Sunt extrem de interesat de rezultate.		
■ Ceilalţi mă consideră foarte sigur pe mine.		
■ Când promit să fac ceva, mă ţin de cuvânt.		
■ Ceilalţi mă consideră un om foarte plăcut.		
■ Fac mari eforturi să le fiu de folos celor din jur.		
■ Am realmente un bun spirit de echipă.		
■ Îmi asum întotdeauna răspunderea pentru obligaţiile mele.		
■ Sunt foarte dispus să fiu flexibil când situaţia o impune.		
■ Sunt foarte deschis la ideile celorlalţi.		
■ Ascult cu atenţie ceea ce-mi spun oamenii (fiind atent şi la *cum* o spun).		
■ Fac efortul să privesc lucrurile şi cu ochii celorlalţi.		
■ Sunt foarte eficace în societate.		
■ Îi fac pe oameni să se deschidă, vorbind eu însumi deschis despre mine.		
■ Îmi face plăcere să învăţ lucruri noi.		

CASETA 9.2 — CONTINUARE

	ADEVĂRAT	FALS
■ Detectez rapid esenţa lucrurilor pe care le aud.		
■ Am în mine uluitor de multă energie.		
■ Mi-e foarte uşor să leg relaţii cu cei din jur.		
■ Pot fi foarte amuzant.		
■ Nu mi-e deloc greu să-mi controlez temperamentul.		
■ Am o viziune mai degrabă optimistă asupra vieţii.		
■ Cei din jur consideră că am o viziune realistă asupra vieţii.		

Dacă aţi bifat ca adevărate majoritatea afirmaţiilor de mai sus, înseamnă că aţi putea cu uşurinţă să vă asumaţi un rol de lider. În orice caz, indiferent dacă aţi avut puţine sau multe afirmaţii bifate ca false, reflectaţi la domeniile respective şi decideţi ce măsuri ar trebui să luaţi, înainte de a vă gândi la o carieră de lider.

Să încheiem acest capitol enumerând unele dintre competenţele cele mai importante pentru eficacitatea liderului — şi care sunt strâns legate de trăsăturile de personalitate:

- **Impetuozitatea**. Termenul de *impetuos* i se aplică unui om cu caracter *asertiv*, care ştie *ce* vrea şi ştie şi *cum* să obţină ce vrea. Oamenii impetuoşi sunt foarte energici şi pot fi dominatori. Ei se deosebesc de restul lumii prin faptul că sunt extrem de orientaţi spre *rezultate*. Adevăraţii lideri au un foc în inimă, sunt oameni care pot pune lucrurile în mişcare şi nu se dau în lături să se lupte cu rivalii. Le place să aibă realizări, sunt orientaţi spre acţiune. Chiar şi atunci când nu sunt siguri de ceva, sunt destul de pricepuţi la "managementul impresiilor" ca să-i convingă pe cei din jur că sunt foarte siguri de tot. Asertivitatea le permite să-i convingă pe ceilalţi să facă lucruri pe care altfel nu le-ar face.

- **Sociabilitatea**. Liderii cei mai de succes au aptitudini sociale considerabile. (Întâmplător, această competenţă este strâns asociată şi uneia dintre cele cinci categorii de trăsături de personalitate susţinute de Hogan, şi anume *extraversiunea*.) La urma urmei, liderii au de-a face cu managementul oamenilor. Îşi petrec cea mai mare parte din timp în relaţiile cu ei, aşa că trebuie să le placă această latură a muncii lor.
- **Receptivitatea**. Liderii de succes sunt de regulă deschişi faţă de ideile şi experienţele noi. Această calitate devine tot mai importantă, o dată cu globalizarea lumii afacerilor.
- **Agreabilitatea**. Capacitatea bună de conducere este întâlnită de multe ori la persoanele agreabile. Liderii buni sunt de regulă cooperanţi, sunt adesea flexibili şi plăcuţi. Ştiu să *reformuleze* o situaţie dificilă într-un mod *pozitiv*. Aceste caracteristici fac din ei nişte buni jucători de echipă.
- **Conştiinciozitatea**. Un lider bun este conştiincios (un alt factor dintre "Cei Cinci"). Când i se cere să facă ceva, cei din jur se pot baza pe el. Sunt serioşi, demni de încredere şi duc orice lucru până la capăt.
- **Inteligenţa analitică**. Cei mai mulţi dintre liderii buni posedă o inteligenţă analitică mai presus de medie. Aceasta îi ajută să gândească într-un mod *strategic*. Totuşi un IQ prea mare ar putea uneori să le fie dezavantajos, deoarece i-ar îndemna spre o intelectualizare excesivă a problemelor şi la căutarea exagerată a raţiunilor care să le justifice punctele de vedere. Ambele tendinţe i-ar împiedica să acţioneze prompt.
- **Inteligenţa emoţională**. Aşa cum am arătat în capitolul 2, liderii de succes ştiu cum să-şi folosească propriile stări afective şi cum să le interpreteze pe ale celorlalţi. Posedarea unei doze solide de *empatie* este ceea ce-i deosebeşte de alţi oameni. Cu un puternic simţ al realităţii, ei sunt conştienţi de propriile calităţi şi defecte, ştiu ce vor, ştiu ce reprezintă şi sunt în stare să-şi creeze şi să-şi menţină relaţii. În plus, au stabilitate afectivă (o calitate pe care o vom analiza mai îndeaproape în capitolul 13).

Toate aceste competenţe (şi felul în care se manifestă ele în acţiune) se dovedesc foarte utile liderilor din mediul global al zilelor noastre.

10 Leadership într-un context global

Fiecare naţiune ridiculizează alte naţiuni — şi toate au dreptate. ARTHUR SCHOPENHAUER

Naţionalismul: o boală a copilăriei. Este pojarul omenirii.
ALBERT EINSTEIN

Aşa cum călătorul umblat prin lume este mai înţelept decât omul care nu şi-a părăsit nici măcar o dată pragul casei, tot aşa cunoaşterea unei alte culturi ar trebui să ne ascută capacitatea de a cerceta mai constant propria noastră cultură, de a o aprecia cu mai multă căldură. MARGARET MEAD

Din cauza globalizării tot mai pronunţate a lumii afacerilor, nu mai putem ignora puternica latură culturală a leadershipului. Altfel spus, există diferenţe între stilurile de conducere considerate acceptate într-o cultură naţională sau alta. De exemplu, eu sunt originar din Olanda. În olandeză, cuvântul care înseamnă lider este *leider*. Dar cuvântul acesta poate fi scris în două feluri: fie cu diftongul scurt "ei" fie cu cel lung "ij", deşi se pronunţă la fel. Când este scris cu "ij" înseamnă "martir". Această suprapunere de înţelesuri transmite un mesaj: orice lider olandez care încearcă să iasă prea mult în evidenţă este "retezat" rapid. În lumea olandeză, la muncă sau în alte situaţii, nu se acceptă să-ţi dai aere. Sau se consideră un lucru de prost gust.

Deşi un stil de conducere foarte eficace într-o ţară poate fi extrem de nepotrivit în alta, oamenii nu sunt întotdeauna conştienţi că ar exista

vreo deosebire culturală. Acest lucru este valabil mai ales pentru cei care provin din ţări foarte mari, care cad cu uşurinţă în iluzia splendidei izolări. Locuitorii ţărilor mici nu-şi permit luxul unui asemenea etnocentrism (din motive de supravieţuire). Ei trebuie să se uite şi în afara frontierelor lor, din diferite raţiuni economice sau politice — de exemplu ca să-şi caute pieţe de export. Prin urmare, au în general mai puţină aroganţă culturală.

Americanii, cu geografia lor vastă şi cu comerţul lor atât de extins, ne oferă probabil cel mai bun exemplu de aroganţă culturală (deşi mai puţin, totuşi, în ultima vreme decât acum câteva decenii). Odată, ca reacţie la un comentariu făcut de preşedintele Comitetului Naţional pentru Studiul Limbilor Străine (potrivit căruia o naţiune de clasă mondială precum cea americană ar trebui să cunoască limbi străine), un congresman american a spus următoarele: "Dacă engleza i-a ajuns lui Isus Cristos, îmi ajunge şi mie!". Un alt comentariu etnocentric citat de multe ori îi aparţine fostului vicepreşedinte american Dan Quayle: "Am fost recent într-un turneu prin America Latină şi singurul regret pe care-l am e că nu m-am străduit mai mult să învăţ latina cât am fost în şcoală, ca să pot conversa cu oamenii respectivi." În aceeaşi idee, ne-americanii se amuză de regulă când îi aud pe americani vorbind de "*World* Series" (campionatul lor naţional de baseball). Ca şi cum ar mai participa la el şi alţii afară de americani! Un alt subiect de discuţie este denumirea restaurantelor "International House of Pancakes". Dacă aţi întreba un angajat de acolo ce e atât de internaţional la acele restaurante, cel mai probabil este că ar holba ochii la dumneavoastră.

Dar nu numai americanii se fac vinovaţi de asemenea lucruri. Cu toţii purtăm în minte tot felul de clişee culturale, de care ar trebui să fim conştienţi şi să ni le combatem atunci când e necesar. Care dintre noi n-a făcut măcar o dată afirmaţii de tipul "francezii fac întotdeauna..." sau "nemţii sunt ca nişte..."? Ne place să ne concentrăm asupra deosebirilor — reale sau imaginare — dintre culturi. Această dorinţă este o componentă a ceea ce se numeşte "narcisismul deosebirilor minore". Deşi etichetele pe care le punem sunt pentru *ceilalţi*, de regulă împărţim oamenii în "grupul interior" şi "grupurile exterioare", pentru

Reuşim mai bine să definim cine suntem dacă ne distingem de ceilalţi.

că ne ajută să vedem mai bine *cine suntem noi*. Cu alte cuvinte, reuşim mai bine să definim cine suntem dacă ne distingem de ceilalţi.

Ca să ilustrăm mai bine acest proces al stereotipurilor, care are loc când ne privim în contextul celor din jur, să ne gândim că am da mai multor persoane de naţionalităţi diferite următoarea temă: "Scrieţi un eseu despre elefanţi". Ce titluri credeţi că ar alege fiecare?

Britanicii:	Vânătoarea de elefanţi în teritoriile britanice din Africa Orientală
Francezii:	Viaţa amoroasă a elefanţilor în teritoriile franceze din Africa Ecuatorială
Germanii:	Originea şi dezvoltarea elefantului african între anii 1200-2001 (600 de pagini)
Americanii:	Cum să creştem elefanţi mai mari şi mai buni
Japonezii:	Cum să ne creştem elefanţii mai eficient decât americanii
Ruşii:	Trimiterea elefantului în Cosmos
Israelienii:	Elefanţii şi problema palestiniană
Suedezii:	Elefanţii şi implicarea statului în bunăstarca socială
Olandezii:	Cum să creştem elefanţi mai ieftini
Spaniolii:	Tehnicile de luptă la elefanţi
Finlandezii:	Ce gândesc elefanţii despre Finlanda

Acest exemplu ilustrează atât tendinţa de a folosi clişee, cât şi atitudinea subiectivă pe care o au oamenii faţă de diferite culturi. Ca să înţelegem mai clar deosebirile dintre reacţiile celor aparţinând diferitelor culturi, vă mai propun un test. Este un test foarte dificil, amintind de problema cu care s-a confruntat eroina romanului *Sophie's Choice* ("Alegerea lui Sophie") de William Styron. Să spunem că vă aflaţi într-o barcă, împreună cu copilul, soţia şi mama dumneavoastră. Barca este pe cale să se scufunde şi numai dumneavoastră ştiţi să înotaţi. Pe cine aţi salva? Când se propune acest test unor oameni provenind dintr-un spectru larg de culturi, rezultatele sunt foarte interesante: în timp ce 60% dintre americani şi europeni afirmă că şi-ar salva copilul şi 40% că şi-ar salva soţia, în majoritatea culturilor islamice 90% dintre persoanele întrebate afirmă

că şi-ar salva mama. Logica răspunsului lor este că poţi oricând să te recăsătoreşti şi să mai faci un copil, dar nu poţi niciodată să-ţi înlocuieşti mama. Recent, am fost în Arabia Saudită să ţin un seminar. Când le-am propus testul de mai sus, 100% dintre participanţi au spus că şi-ar salva mama. Acest test scoate în evidenţă complexitatea factorului cultural. Nu ne este întotdeauna uşor să înţelegem ce spun, fac sau înţeleg oamenii care vin dintr-o cultură foarte diferită de a noastră — dar devine posibil dacă utilizăm paradigma clinică.

Cercul culturii

Caracterul naţional (un concept care, aşa cum îl folosim aici, include, pe lângă alte componente, stilurile de conducere şi gama practicilor sociale şi organizaţionale) îşi are rădăcinile în *cultură*. *Caracterul* se referă la modele de comportament puternic ancorate, consecvente şi relativ durabile — modurile uzuale prin care un popor se confruntă cu realitatea internă şi externă — în timp ce *cultura* cuprinde idealurile, valorile şi concepţiile despre viaţă împărtăşite de populaţie în general, călăuzindu-i tiparele comportamentale specifice.

Caracterul naţional este ceva care poate fi văzut deci în elementele regulate, sistematice din cadrul comportamentului colectiv, sau ca o programare colectivă a modului de gândire al populaţiei. Idealurile, valorile şi concepţiile reprezentate de o anumită cultură naţională contribuie la crearea normelor, obiceiurilor, ritualurilor, ceremoniilor şi percepţiilor colective asupra a ce anume înseamnă "erou" sau "personaj negativ", formând toate caracterul naţional. Aceste valori culturale sunt *învăţate*, transmise de la o generaţie la alta, de către părinţi, dascăli sau alţi membri influenţi din comunitate. De aceea, practicile adoptate în creşterea şi educarea copiilor au un rol foarte important în formarea tiparelor cognitive, afective şi comportamentale manifestate de oameni aparţinând diferitelor culturi.

Indiferent dacă este vorba de ţările din vestul Europei, de Statele Unite, de Africa sau de Rusia, valorile culturale pot fi considerate pietre de temelie pentru comportament şi pentru modul de acţiune.

Ca atare, ele au influenţă asupra practicilor de conducere şi asupra funcţionării instituţiilor. Cunoaşterea elementelor constitutive ale culturii ne ajută să înţelegem mai bine deosebirile dintre stilurile de conducere ale liderilor din diferite culturi. Aspectele conducerii care sunt influenţate de deosebirile culturale sunt multe:

- Modul în care este percepută conducerea (atât de lider, cât şi de subordonaţi) este influenţat de atitudinea specifică faţă de autoritate din ţara respectivă.
- În special în corporaţiile internaţionale — în care se încearcă adesea să se impună o anumită simplificare şi uniformizare a stilurilor comportamentale, indiferent unde sunt plasate unităţile respective — există o împletire strânsă între cultura naţională şi cea organizaţională.
- Stilul procesului decizional variază de la o cultură la alta.
- Motivarea şi controlul nu pot fi înţelese decât în contextul unui management intercultural.
- Un bun management al echipelor multiculturale depinde de împletirea unor elemente provenite din diferite culturi.

Cultura este un subiect de discuţie foarte complex. Multiculturalismul este şi mai complex. Din această cauză, au fost puse la punct mai multe cadre conceptuale, menite să simplifice aspectele culturale. Unele dintre ele introduc un număr de dimensiuni care pun în valoare tiparele culturale specifice. Dimensiunile respective, prezentate adesea ca nişte axe între doi poli opuşi (sau două extreme), pot fi rezumate astfel:

- **Percepţia asupra mediului.** Una dintre dimensiunile folosite sistematic sub forma unei axe între două extreme se referă la modul în care vedem lumea şi pe cei din jurul nostru. Unii oameni au un sentiment de dominaţie asupra naturii. Alţii se simt ei dominaţi de mediul lor. Unii tolerează bine incertitudinea, alţii evită riscurile. Unii consideră că oamenii sunt în general buni, alţii că sunt în general răi.
- **Orientarea faţă de acţiune.** Unii oameni preferă să fie călăuziţi. Alţii preferă să-i călăuzească ei pe cei din jur. Unii privesc spre

interior, considerând că deţin controlul asupra propriilor vieţi. Alţii privesc în afară şi simt că nu se află în control.

- **Atitudinea faţă de stările afective.** Unii îşi exprimă emoţiile, alţii se controlează şi-şi inhibă cât pot stările afective.
- **Limbajul.** În vorbire şi în scris, unii oameni preferă un limbaj pe care l-am numit "puternic contextual" (adică folosesc o exprimare ocolită, dificil de interpretat). Alţii recurg în general la un limbaj "slab contextual", care este comparativ mai uşor de interpretat.
- **Spaţiul.** Unii oameni preferă să se plaseze într-un spaţiu privat, respectând totodată spaţiu privat al celor din jur, pe când alţii preferă mediile publice (şi se sinchisesc prea puţin de nevoia de intimitate a celorlalţi.)
- **Relaţiile.** În relaţiile personale şi de serviciu, unii oameni susţin individualismul şi competiţia, alţii ţin la colectivism şi cooperare. Unii cred în aplicarea unor norme *universal* valabile şi respectate de toată lumea, pe când alţii susţin normele *specifice*, dependente de particularităţile cazului.
- **Puterea.** Unii oameni sunt de părere că statutul este ceva care trebuie *câştigat*, pe când alţii cred în statutul *atribuit*. Unii sunt de partea egalităţii şi susţin ca poziţia să se bazeze pe meritul propriu, alţii subliniază rolul averii, al drepturilor câştigate prin naştere sau alţi asemenea factori.
- **Gândirea.** Unii adoptă o abordare deductivă, alţii o preferă pe cea inductivă. Unii analizează fenomenele descompunându-le pe componente, alţii procedează într-un mod holist, preferând să vadă relaţiile şi tendinţele în contextul lor.
- **Timpul.** Unii au o orientare *monocronică* (adică preferă să facă un singur lucru o dată), pe când alţii sunt *policronici* (adică preferă să facă mai multe lucruri în acelaşi timp). Unii sunt mai interesaţi de trecut, pe când alţii de prezent sau de viitor.

Toate aceste dimensiuni ne pot ajuta cu câte ceva în încercarea noastră de a înţelege mai bine deosebirile dintre mediile culturale şi stilurile de conducere. O prezentare succintă ne oferă figura 10.1.

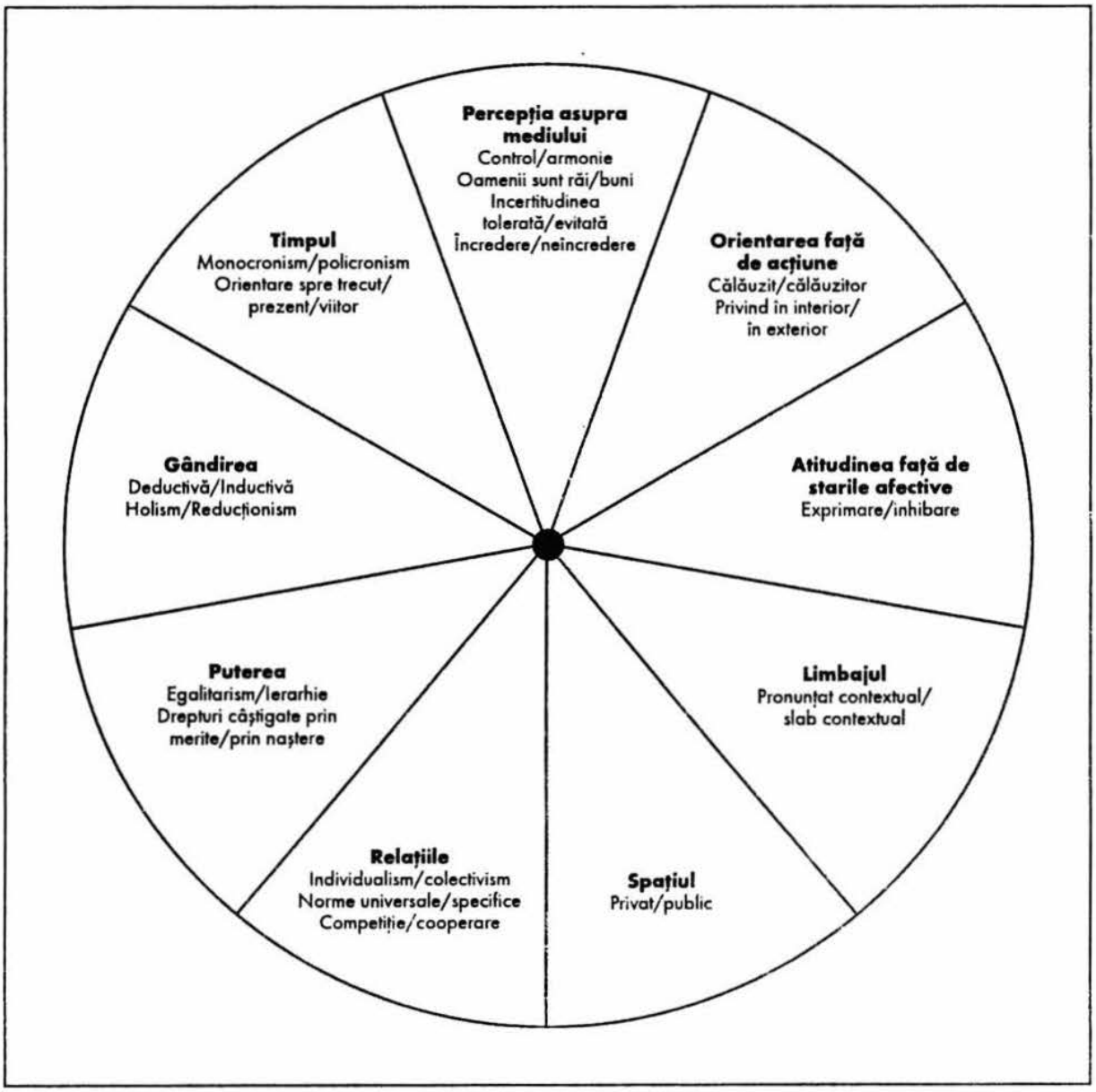

Figura 10.1 Cercul culturii

Oricare dintre noi ne simţim mai în largul nostru în unele culturi decât în altele. În general explicaţia este dată de ramificaţiile pe care le pot avea dimensiunile de mai sus. Să luăm, de pildă, deosebirile din aspectul contextual al limbajului. În culturile în care limbajul este puternic-contextual (de exemplu China, Coreea, Japonia, Vietnam, ţările arabe, Grecia, Spania, Italia şi Franţa), încrederea oamenilor trebuie creată înainte de comunicarea efectivă. De ce oare? De exemplu, japonezii au

Oricare dintre noi ne simțim mai în largul nostru în unele culturi decât în altele.

vreo 16 modalităţi de a spune "nu", chiar dacă nu toate *sună* ca "nu". De pildă expresia *Eii doryoku shimasu* — care s-ar traduce cuvânt cu cuvânt prin "vom face eforturi" — înseamnă de fapt "nu". Având în vedere aceste complicaţii, relaţiile personale au o importanţă decisivă în cadrul negocierilor, care se petrec lent şi cu tot felul de ritualuri. Prin contrast, în culturile în care limbajul este slab-contextual (cum ar fi Marea Britanie, SUA, Canada, Olanda, ţările scandinave, Elveţia şi Germania) se trece imediat la subiect. Relaţiile personale joacă un rol mult mai mic, ceea ce înseamnă că înţelegerile la care se ajunge sunt mai degrabă de natură legală, iar negocierile sunt purtate cu mai multă eficienţă.

Evident că nivelul înalt sau scăzut al contextului, în ceea ce priveşte limbajul, este subiectiv. Germanilor, de pildă, le este dificil să-i înţeleagă pe coreeni, dar nu atât de dificil să-i înţeleagă pe elveţieni. În acelaşi timp coreenilor le este greu să-i înţeleagă pe germani, dar nu atât de greu pe chinezi.

Să rămânem un moment tot la limbaj, dar nu la dimensiunea discutată mai sus. Ce ştim despre ceea ce putem numi "limbajul mişcărilor"? Afaceriştii suedezi au tendinţa de a fi tot timpul serioşi şi cam inexpresivi. Nu prea gesticulează cu mâinile şi stau în poziţii destul de ţepene. Mexicanii în schimb sunt mult mai expresivi, mişcându-şi trupurile şi mâinile în tot felul (deşi nu există săruturi între bărbaţi, ca în cazul ruşilor sau iranienilor).

Să vedem acum cum e cu atingerile. Am stat odată şi am urmărit cât se des se ating reciproc consumatorii dintr-o cafenea. În Puerto Rico, într-o oră, patru oameni s-au atins reciproc de 70 de ori. În centrul Parisului, la cafeneaua mea, Café de Flore, patru clienţi s-au atins de peste 50 de ori. La Londra, numărul atingerilor era zero! Apropo de zero: în cazul lui "zero", comunicarea non-verbală riscă să intre pe teritorii periculoase. În America, a forma zero cu arătătorul şi degetul mare înseamnă "OK". În Franţa înseamnă "zero", în sensul "eşti un nimic!". În schimb în Brazilia... în fine, e suficient să spunem că gestul acesta te poate băga în bucluc!

Strâns legat de limbajul gesturilor este limbajul emoţiilor. În Brazilia emoţiile inundă orice loc, ca şi în Orientul Mijlociu. În Marea Britanie, în schimb, domină cu fermitate strânsul din dinţi: "stiff upper lip".

Cum glumea cineva odată, "N-am ştiut că omu' e *mort*, credeam că e englez!" E.M. Foster spunea, în *Notes on the English Character* ("Note asupra caracterului englezesc"):

> "Nu se poate spune că englezul nu simte, ci doar că-i este teamă să simtă. El a fost instruit de mic, în şcolile cu internat, că nu se cade să aibă sentimente. Nu are voie să exprime bucurie sau durere şi nici să deschidă gura prea mult când vorbeşte — ca să nu-şi scape pipa."

În seminarele mele cu directorii de firmă, îi folosesc adesea ca exemplu favorit pe englezii trecuţi prin "public school". Să fii trimis la internat la o vârstă foarte fragedă (cum încă se mai întâmplă cu mulţi britanici chiar şi în ziua de azi) se poate dovedi o experienţă foarte grea din punct de vedere afectiv. Ca să fie mai puţin vulnerabil, un copil copleşit de dorul de casă poate recurge, ca strategie de supravieţuire, la ascunderea oricăror emoţii. Iar o asemenea strategie poate persista şi mai târziu, când devine adult. Reprezentanţii altor culturi sunt adesea surprinşi de cât de rece pot discuta britanicii anumite subiecte extrem de emoţionale.

Francezii, în special parizienii, sunt adesea descrişi ca neprietenoşi, spre deosebire de americani, care oriunde se duc, zâmbesc întruna la toată lumea, părând astfel prietenoşi şi faţă de oameni pe care nu-i cunosc. Probabil că explicaţia modului de comportare al americanilor poate fi găsită în regnul animal. Întrucât societatea americană este destul de violentă în comparaţie cu alte culturi occidentale, probabil că oamenii se străduiesc destul de mult (în mod inconştient) să se arate supuşi în faţa eventualilor "lupi alfa". Zâmbesc spunând parcă "Uite, nu sunt deloc agresiv!". Americanii se poartă însă la fel chiar şi în alte medii, deşi răspunsul primit poate să nu fie întotdeauna cel aşteptat de ei. Când un american vine la Paris, de exemplu, şi intră într-o prăvălie, zâmbeşte, dar vânzătorul nu-i răspunde tot cu un zâmbet. Vânzătorul nu-l cunoaşte personal pe client, aşa că nu consideră că are de ce să zâmbească. Dacă vânzătorul l-ar şti pe client, bineînţeles că i-ar zâmbi. Efectul acestui schimb intercultural este că americanul trage concluzia că "francezii sunt total neprietenoşi!", iar francezul că "americanii ăştia sunt nişte caraghioşi, cum zâmbesc aşa, la toată lumea!"

Chiar şi tăcerea comunică. Întotdeauna mi s-a părut interesant să urmăresc o conversaţie între un finlandez şi un american. Finlandezii îşi iau limbajul foarte în serios. Rostesc un cuvânt; apoi reflectează îndelung la sensul vieţii. În comparaţie cu oamenii din alte culturi, finlandezii nu sunt prea comunicativi. În orice conversaţie finlandeză apar o mulţime de pauze îndelungate. Pe finlandezi nu-i deranjează, pentru că sunt deprinşi cu ele. Au o ţară cu mult spaţiu deschis. Americanii, în schimb, nu se simt în largul lor când apare câte o pauză, fiindcă li se pare o impoliteţe. Ca să umple un gol în conversaţia cu un finlandez, americanul (crezând că-i sare interlocutorului în ajutor) intervine imediat, terminând el fraza care i s-a părut întreruptă. Foarte probabil, finlandezul va lua, din păcate, intervenţia americanului drept o intruziune, simţind că i-a fost invadat "spaţiul intim". În orice cultură, conversaţiile sunt însoţite de anumite idiosincrazii. O discuţie cu un african seamănă cu o convorbire la telefon: trebuie să scoţi tot felul de sunete, la capătul tău, ca interlocutorul să fie convins că-l mai asculţi cu atenţie. Altfel îşi închipuie că ai întrerupt discuţia.

Chiar şi tăcerea comunică.

Când l-am întrebat pe Percy Barnevik de la ABB, una dintre organizaţiile într-adevăr globale din lume, ce limbă se vorbeşte în firma lui, mi-a răspuns "Engleza stricată". În mod sigur că situaţia de acolo nu e unică, având în vedere că engleza a devenit limba comună în corporaţiile globale. Dar formulările folosite pot fi uneori cu mai multe înţelesuri, în funcţie de formaţia culturală a celui care le-a scris şi a celui care le citeşte. Putem găsi o mulţime de gafe lingvistice simpatice în hotelurile din lume. De exemplu, într-un hotel danez era un afiş care zicea: "We will send your bags in all directions", (adică "Vă vom trimite bagajele în toate direcţiile"). Într-un hotel din Japonia stătea scris aşa: "You are advised to take advantage of the chamber maid" ("Sunteţi sfătuiţi să profitaţi de cameristă"). Am citit într-un hotel norvegian: "Women are requested not to have children at the bar" ("Femeile sunt obligate să nu aibă copii la bar"). În sfârşit, dar nu în ultimul rând, un afiş dintr-un hotel elveţian spunea aşa: "Because of the incorrectness of entertaining guests of the opposite sex in the bedroom, it is suggested that the lobby be used for this purpose" ("Deoarece este incorect să se întreţină oaspeţi de sex

opus în dormitor, se sugerează folosirea în acest scop a holului hotelului").

Şi felurile de mâncare servesc ca mijloc de comunicare, datorită semnificaţiilor diferite atribuite alimentelor şi meselor în fiecare cultură. De exemplu, într-o călătorie în Arabia Saudită, consiliul de conducere al firmei căreia îi ofeream consultanţă a decis organizarea unui dejun tradiţional, după o dimineaţa de muncă grea. Aşa că pe la mijlocul zilei, m-am pomenit stând pe podea şi luând îmbucături dintr-o oaie proaspăt ucisă, servită cu pilaf. Ca oaspete de onoare, mi-au fost puse în faţă cele mai bune bucăţele: ochii şi limba oii. Mărturisesc că mi-a luat ceva timp ca să înghit ochii aceia. Dar, pe de altă parte, eu aveam ceva antrenament cu un alt prânz exotic (exotic pentru un occidental): a trebuit să mănânc viermi mopani în Zimbabwe şi o mâncare făcută din piele de focă şi balenă la eschimoşii inuiţi.

Timpul este şi el un limbaj al cărui traducere creează confuzii. Fiecare cultură se raportează altfel la timp. Ca să ilustrăm acest lucru, închipuiţi-vă că o spaniolă invită o suedeză la cină la ora opt. Este foarte probabil ca suedeza (care are de regulă o abordare liniară a timpului) să ajungă în zonă pe la opt fără zece şi să mai facă vreo câţiva paşi, plănuind să se afle cu degetul pe sonerie la ora opt fix. Dar dacă face aşa, este la fel de probabil ca la ora opt fix să o găsească pe spaniolă în capot şi cu bigudiuri.

În plus, unii oameni se raportează la timp într-un mod policronic, în timp ce alţii într-unul sincronic. Adică primii fac o mulţime de lucruri simultan, iar ceilalţi doar câte un singur lucru pe rând. Uneori timpul este folosit ca instrument politic. În Etiopia, timpul rezervat luării unei decizii este proporţional cu importanţa acesteia. De aceea, birocraţii de la nivelurile de jos, încercând să-şi dea importanţă, au tendinţa să-şi rezerve pentru ceea ce au de făcut mult mai mult timp decât este cazul. În culturile arabe, persoanele importante sunt servite mult mai rapid decât lumea de rând (iar rudele prestatorilor au prioritate absolută). Şi în America, timpul petrecut în antecamera unui şef este un indicator al importanţei relative a vizitatorului şi şefului.

Atitudinea diferită faţă de timp poate fi foarte iritantă pentru cei din altă cultură. Cei aflaţi într-o poziţie inferioară sunt nevoiţi însă să se adapteze. Cei aflaţi în poziţii de putere îşi pot impune voinţa.

De exemplu, la un seminar de-al meu participa un finlandez, care era preşedintele consiliului de conducere al mai multor firme irlandeze, achiziţionate de compania sa. Omul era atât de enervat de lipsa de punctualitate a irlandezilor, încât, după câteva avertismente, i-a dat afară.

Mai este şi limbajul spaţiului. În America, proximitatea înseamnă familiaritate. Nu aşa stau lucrurile în Franţa. Eu, de exemplu, locuiesc de peste zece ani într-un bloc cu apartamente din Paris şi încă nu-mi cunosc vecinii. Aşa ceva ar fi de neînchipuit în America. Şi ceea ce comunică birourile diferă de la o ţară la alta. În America, a ocupa un birou situat pe colţ şi la ultimul etaj al clădirii este un semn al succesului. În Franţa, din contră, biroul principal este în centrul clădirii, pentru ca directorul să poată sta cu ochii pe tot ce mişcă. Şi în Japonia, acţiunea principală are loc în mijlocul biroului. Acolo, dacă un angajat este mutat cu biroul la fereastră se spune că e numit "paznic de geam" (*mado giwa zoku*). Scoaterea unui angajat în afara curentului principal semnalează intenţia companiei de a se descotorosi de el.

În America, proximitatea înseamnă familiaritate.

Spaţiul ca distanţă fizică diferă şi el de la o cultură la alta. O distanţă pe care spaniolii o consideră confortabilă poate fi foarte deranjantă pentru englezi. Studiile care s-au efectuat în această privinţă arată că în ţările din Nordul Europei şi în SUA, distanţa uzuală în relaţiile de serviciu este de 1,5 până la 2,5 m, distanţele de 0,5 până la 1 m sunt doar pentru relaţiile de o natură foarte personală. Aceste distanţe sunt mult mai mici în ţările latine. Aceste deosebiri pot conduce la disconfort şi la dificultăţi de menţinere a distanţei în orice relaţie interculturală.

Şi mesajele transmise de modul în care ne facem prieteni necesită traducere. În unele culturi, oamenii au nevoie de foarte mult timp ca să-şi facă prieteni, dar pe urmă şi-i păstrează până la sfârşitul vieţii. În alte culturi, ceea ce se cheamă prieteni pot fi doar nişte relaţii întâmplătoare. Înainte de prima mea vizită în America, cunoscusem mai mulţi americani care îmi spuseseră să vin să le fac vizite acasă la ei. Bucuros de invitaţii, m-am conformat. Când colo, m-am pomenit că oamenii erau surprinşi de prezenţa mea, deoarece

invitaţiile fuseseră făcute numai de formă. Doar că eu fusesem prea naiv ca să-mi dau seama de asta. Acelaşi lucru se poate spune şi despre formula rituală de salut a americanilor "How are you?", la care ştim cu toţii că trebuie să răspundem cu "I'm fine. How are *you*?"[1]. În prima mea vizită în America am răspuns prima oară că nu eram bine deloc. Răspunsul meu l-a luat cu totul prin surprindere pe interlocutor şi chiar l-a făcut să nu se prea simtă în largul lui. Ceea ce trebuie reţinut este că în unele culturi oamenii sunt foarte dispuşi să se arate lumii — am putea spune că eul lor public ocupă un loc foarte proeminent — pe când în altele oamenii sunt mult mai reţinuţi. Această dimensiune privat-public poate fi recunoscută şi din zgomotul produs de oamenii din diferite culturi. De exemplu, americanii conversează mult mai zgomotos decât suedezii sau ruşii.

Dar ce să mai spunem de subtilităţile comunicării? Să vedem care este limbajul convenţiilor şi acordurilor. Când este vorba de un acord încheiat cu un finlandez, ştim că o promisiune este într-adevăr promisiune. Finlandezii se mândresc cu faptul că sunt oameni de cuvânt. (La urma urmei, nu le-au plătit ei ruşilor întreaga datorie de război, până la ultimul bănuţ?) Pentru orice finlandez, o promisiune este bătută în cuie. Nimeni nu o poate schimba după bunul plac. Dar ce se întâmplă dacă nişte finlandezi au de-a face cu grecii, care, în mod tipic, au o cu totul altă atitudine faţă de încheierea unui acord? Grecii văd în acordurile încheiate doar începutul unei relaţii pe termen lung. Ei schimbă orice regulă din mers — de ce nu, în fond, că doar nimic nu-i definitiv?! — ceea ce-i face pe finlandezi să se urce pe pereţi. Până la urmă, finlandezii spun "Grecii ăştia, nu se poate avea nici o încredere îi ei!", pe când grecii sunt de părere că "Finlandezii ăştia n-au pic de flexibilitate, sunt complet rigizi!".

Stilurile de conducere interculturale

Toate aceste "limbaje" — aceste aspecte diferite ale comunicării verbale şi nonverbale care reflectă cultura unei naţiuni — au implicaţii foarte serioase pentru conducere şi practica acesteia. Procesele deci-

[1] Echivalente cu formulele "Ce mai faceţi?", "Bine, dar dumneavoastră?" (n. red.)

zionale, ierarhia, autoritatea şi puterea din organizaţie sunt afectate toate de felul în care se exprimă naţiunea în cauză prin "limbajele" respective. Însuşi modul în care este concepută structura organizaţiei reflectă atitudinea faţă de putere din ţara respectivă. În unele ţări, precum Franţa, Venezuela, Pakistan sau Brazilia, organizaţiile sunt de regulă "ascuţite", puterea fiind concentrată la vârf (În Franţa preşedintelui unei companii i se spune PDG, de la Président Directeur Général. Cu o asemenea titulatură, nu există nici un dubiu despre cine are puterea!). În alte ţări, ca Olanda, Canada sau Finlanda, organizaţiile au tendinţa să fie foarte plate, puterea fiind mult mai larg distribuită.

În culturile în care puterea este concentrată la vârf, ierarhia este de regulă bine definită, iar structurile clar delimitate. Oamenii care provin din astfel de culturi au de multe ori greutăţi de adaptare în corporaţiile internaţionale, care adoptă în mod tipic o formă sau alta de structură matricială — adică o structură în care fiecare angajat se poate subordona mai multor superiori. Nu-i uşor pentru cineva cu mentalitate ierarhică să se descurce într-o organizaţie-reţea, în care ierarhia nu este prea clar definită, domină comunicarea laterală, angajaţii "scurtcircuitează" (sau chiar ignoră) liniile ierarhice de raportare şi fiecare poate să aibă mai mulţi şefi. Cineva care vine dintr-o ţară ca Suedia, Olanda sau America (sau o altă ţară mai non-ierarhică) s-ar putea descurca mai bine într-un asemenea mediu decât cineva venit dintr-o ţară latină sau — şi mai dramatic — din Republica Populară Chineză, unde Partidul Comunist are peste 20 de niveluri ierarhice! În organizaţiile chineze ierarhia şi poziţia joacă un rol decisiv, oglindind vechiul tipar familial tradiţional, dominant acolo. Nu-i deloc de mirare că structurile matriciale n-au nici un succes în acele culturi.

Dar ce ar însemna dacă dumneavoastră aţi fi Jorma Ollila şi aţi dori să vă deschideţi o filială Nokia în China? Păi în nici un caz n-aţi căuta pentru postul de lider un chinez tradiţionalist, deprins cu ierarhiile stricte şi adept al acestora. Având nevoie de cineva cu o "gândire matricială", aţi alege un chinez care să fi fost cât de cât "de-naţionalizat" — adică să nu ţină morţiş la statut, putere şi autoritate.

În general, putem face distincţie între diferite stiluri de conducere, în funcţie de cultură. Modelul considerat normă în ţările scandinave,

Putem face distincţie între diferite stiluri de conducere, în funcţie de cultură.

în Olanda şi în Japonia este cel al *consensului*. Angajaţii japonezi, olandezi şi suedezi *se aşteaptă* la un stil consensual, fiindcă pentru ei, elaborarea deciziilor în grup reprezintă o valoare fundamentală. În aceste culturi există tradiţia implicării oamenilor — acolo toată lumea trebuie să-şi poată spune părerea.

Pentru ţările anglo-saxone şi cele latine este tipic modelul *carismatic*. Angajaţii celor două Americi se aşteaptă ca liderul lor să se impună, să fie decis. Liderul trebuie să-şi asume actul conducerii — şi să aibă fler. El trebuie să fie un om plin de culoare, proeminent, vizibil. Angajaţii caută pe cineva cu care să se identifice, cineva care să ştie să rupă barierele şi să-i călăuzească pe un drum nou.

În ţările germanice găsim un model *tehnocratic* sau *al proceselor organizaţionale*. Acest model poate fi privit ca o reacţie faţă de perioada nazistă. În nemţeşte, la lider se spune *Führer*, cuvânt devenit cam "incorect politic", care serveşte ca un avertisment perpetuu despre unde poate duce o conducere abuzivă. După cel de-al doilea război mondial, ca să evite orice formă de abuz de putere, Germania a făcut eforturi considerabile să-şi înzestreze organizaţiile cu o mulţime de mecanisme de control şi de echilibrare (cum ar fi, de pildă, consiliile muncitoreşti şi comitetele directoare excesiv de ample). Este interesant de observat totuşi că în prezent, la peste 50 de ani după război, au reînceput să apară şi în Germania lideri carismatici.

Francezii preferă modelul de conducere al *procesului politic*. Charles de Gaulle a scos în evidenţă importanţa procesului politic atunci când s-a întrebat retoric: "*Cum* poate fi guvernată o ţară care are 265 varietăţi de brânză?" Francezii se pricep foarte bine să se descurce în reţelele complexe de putere. Pentru ei, în educaţia oamenilor este foarte important conceptul de *Grand École*: în elita politică şi economică a Franţei predomină persoanele care absolvă şcolile importante — în special École Nationale D'Administration (ENA). Există un mic grup de "énarquis" (adică absolvenţi ai ENA) care au ajuns să domine în principalele poziţii de conducere din Franţa.

Rusia, o bună parte dintre ţările care s-au aflat în sfera de influenţă sovietică, unele dintre ţările Orientului mijlociu, precum Kuweit şi

Arabia Saudită, şi multe dintre ţările africane sunt caracterizate de un model al *centralismului democratic*. Ruşii, după o evoluţie lungă şi dureroasă a formulelor de leadership de la vechii ţari până la KGB, continuă să sufere şi azi de o oarecare doză de paranoia cu privire la autoritate şi la străini. Această paranoia este cea care modelează conducerea organizaţiilor lor. Spre deosebire de ei, mulţi arabi optează, în virtutea moştenirii lor beduine, pentru o formă consultativă de conducere. Arabii se străduiesc să evite conflictele directe, preferând negocierile subtile, între patru ochi. Centralismul democratic, o formă de proces decizional tribal sau comunitar care împleteşte democraţia şi centralismul printr-o tensiune dinamică, este benefic pentru grupurile respective. Într-un regim de centralism democratic, toţi membrii participă la discutarea anumitor probleme şi politici şi fiecare dintre ei are un vot pentru alegerea liderului. Totuşi, o dată ales, liderul nu prea le mai permite oamenilor vreo opoziţie faţă de ideile lui. În Rusia, centralismul democratic a fost pervertit în mod deosebit de regimul comunist, generând o serie de practici extrem de autocratice. În Africa, a permis apariţia conceptului "marelui om", adică al liderului autoritar, transformat până la urmă în tiran.

Identificarea aptitudinilor pentru conducere într-un mediu global

Privind din nou la diferitele modele de conducere şi la deosebirile dintre normele culturale, constatăm că, în această lume tot mai globalizată, încep să se cristalizeze mai multe tendinţe convergente (v. şi caseta 10.1). Astfel, "liderilor globali", adică liderilor care acţionează într-un mediu multicultural le-ar fi utile următoarele însuşiri şi aptitudini:

- carismă;
- aptitudini pentru munca în echipă;
- deschidere faţă de schimbare;
- interes faţă de viaţa politică şi socio-economică a altor ţări;
- capacitatea de a lega relaţii bune cu oameni aparţinând altor culturi;

- aptitudini pentru o bună comunicare non-verbală;
- înţelegerea impactului pe care îl are specificul cultural asupra funcţionării oamenilor şi interes faţă de acest subiect;
- disponibilitatea de a auzi şi de a înţelege şi alte păreri;
- o oarecare fluenţă într-o limbă străină (şi un interes general faţă de limbile străine);
- dorinţa de a călători, de a învăţa lucruri noi, de a cunoaşte obiceiuri culinare străine etc.;
- uşurinţă în abordarea unor ambiguităţi culturale;
- capacitatea de a lucra bine într-o echipă multiculturală (şi de a se simţi bine în cadrul acesteia);
- disponibilitate pentru asumarea riscurilor, atunci când câştigurile potenţiale sunt mari;
- o bună toleranţă faţă de situaţiile frustrante şi ambigue;
- adaptabilitate la situaţiile noi;
- orientare internă (percepţie şi control asupra propriei vieţi);
- simţul umorului.

CASETA 10.1

Aveţi calităţile unui "lider global"?

Un "lider global" foarte bun are calităţi şi competenţe speciale. Citiţi afirmaţiile de mai jos şi bifaţi după caz la Adevărat sau Fals. Fiţi cât mai sincer.

	ADEVĂRAT	FALS
■ Sunt profund interesat de scenele politice şi socio-economice ale ţărilor în care lucrez.		
■ Mă înţeleg foarte bine cu oameni aparţinând altor culturi.		

CASETA 10.1 — CONTINUARE

	ADEVĂRAT	FALS
■ Sunt foarte atent la mesajele non-verbale când comunic cu persoane din alte culturi.		
■ Reflectez adesea la impactul pe care îl au deosebirile culturale asupra funcționării oamenilor.		
■ Cunosc cel puțin o limbă străină.		
■ Îmi place să aflu și să învăț lucruri noi.		
■ Dacă trebuie să locuiesc un timp într-o țară, mă străduiesc să învăț limba respectivă.		
■ Mă descurc bine când am de-a face cu ambiguități culturale.		
■ Îmi place să lucrez într-o echipă multiculturală.		
■ Îmi place să vizitez țări străine.		
■ Din când în când îmi place să fac lucruri riscante.		
■ Am o bună toleranță pentru situațiile frustrante sau ambigue.		
■ Îmi face plăcere diversitatea gastronomică oferită de bucătăriile țărilor prin care călătoresc.		
■ Dacă aș descoperi în curtea mea o navă extraterestră cu ușa deschisă, aș fi suficient de aventuros ca să pătrund înăuntru.		
■ Sunt capabil să mă adaptez la orice situație.		
■ Sunt destul de aventuros ca să mănânc diferite feluri de mâncare exotice.		
■ Cei din jur nu mă consideră dogmatic.		
■ Sunt încredințat că am destul control asupra vieții mele.		
■ Oricât de dificilă ar fi situația în care mă aflu, nu-mi pierd simțul umorului.		

Dacă ați considerat adevărate majoritatea afirmațiilor de mai sus, înseamnă că sunteți o persoană cu șanse bune de succes într-un post de conducere dintr-o țară străină.

Dar aşa cum anumite calităţi personale sporesc şansele de reuşită ale unui lider global, există şi un set de calităţi organizaţionale aflate la baza succesului unei companii pe piaţa internaţională (caseta 10.2).

CASETA 10.2

Cât de globală este organizaţia dumneavoastră?

Gândiţi-vă la organizaţia dumneavoastră şi la calităţile şi deficienţele ei pe o piaţă globală. Citiţi afirmaţiile de mai jos şi puneţi în dreptul fiecăreia: 1 dacă o consideraţi "falsă", 2 dacă vi se pare "oarecum adevărată" şi 3 dacă este "adevărată".

PUNCTAJ

- Pentru a-şi asigura "aderenţa" în toate zonele care o interesează, organizaţia noastră consacră o bună parte din resursele ei pentru formarea unor "lideri globali" capabili.
- Experienţa internaţională este considerată esenţială pentru o carieră de succes în organizaţia noastră.
- Un număr considerabil dintre angajaţii noştri locuiesc în prezent în altă ţară decât cea din care provin.
- O parte considerabilă a investiţiilor organizaţiei noastre sunt făcute în afara ţării de origine.
- Puterea pe care o deţin sucursalele noastre din străinătate este considerabilă.
- Cadrele executive străine au o foarte bună reprezentare în consiliul director al organizaţiei.
- Limba predominantă în organizaţia noastră este engleza.
- Membrii consiliului director au o bogată experienţă de lucru în afara ţărilor lor de origine.
- Organizaţia noastră are multă experienţă în rezolvarea problemelor legate de expatrierea/repatrierea personalului şi oferă managerilor un sprijin substanţial pe perioadele de tranziţie.
- Acordăm foarte multă atenţie pregătirii cadrelor noastre pentru posturile din străinătate.

CASETA 10.2 — CONTINUARE

PUNCTAJ

- Când ne alegem oamenii pentru alte posturi decât cele din țările lor, suntem atenți la o mulțime de factori, nu numai la aptitudinile pentru activitățile tehnice sau funcționale.
- Am pierdut foarte puțini oameni din cauza insucceselor în posturile din străinătate.
- Organizația nu-i promovează preferențial pe managerii din propria noastră țară.

Cu cât scorul înregistrat este mai mare, cu atât este mai mare șansa organizației dumneavoastră de a avea succes internațional. Dar chiar dacă scorul acordat de dumneavoastră vi se pare îngrijorător, nu uitați că acest test nu are decât un rol informativ: rezultatele lui nu trebuie privite ca absolute.

În general, o organizație cu mare succes pe plan internațional are următoarele caracteristici:

- există un mare număr de angajați de alte naționalități decât cea a organizației;
- se fac investiții de anvergură în afara țării de origine;
- se manifestă o descentralizare amplă a puterii în rândurile subsidiarelor;
- managerii străini sunt bine reprezentați în consiliul director al organizației;
- în activitatea organizației, limba engleză este folosită în mod predominant ca mijloc de comunicare;
- membrii board-ului executiv au o experiență amplă în activități desfășurate în străinătate;
- membrii organizației au convingerea că experiența internațională este esențială în carieră;

- organizaţia are o experienţă considerabilă în rezolvarea problemelor de expatriere/repatriere a angajaţilor, ceea ce îi permite să le acorde sprijinul necesar în situaţiile respective;
- managerii sunt pregătiţi cu grijă înainte de numirea într-un post în străinătate;
- la numirea în posturile din străinătate, sunt luaţi în considerare şi alţi factori, nu numai competenţa tehnică şi funcţională a candidaţilor;
- organizaţia are o rată de retenţie foarte bună a angajaţilor care îşi încheie misiunile din străinătate;
- organizaţia este cât se poate de deschisă în privinţa promovării rapide a angajaţilor de alte naţionalităţi.

Formarea liderilor pentru misiunile internaţionale

Pentru testarea aptitudinilor candidaţilor la posturile în străinătate există proceduri (formale sau nu) în majoritatea organizaţiilor globale. Adesea candidaţii sunt selecţionaţi pe baza performanţelor lor din organizaţia aflată în ţara lor de origine, în urma declarării dorinţei lor de a munci într-un mediu internaţional şi în virtutea independenţei lor familiale. Candidaţii aleşi intră apoi într-un program de pregătire, unde sunt crescuţi în cultura organizaţională predominantă – care, în cel mai bun caz, acţionează ca un fel de trambulină ce le oferă sprijin şi încurajare pentru cariera lor de "lideri globali".

Pentru testarea aptitudinilor candidaţilor la posturile în străinătate există proceduri (formale sau nu) în majoritatea organizaţiilor globale.

Când sunt întrebaţi care a fost cel mai important factor al formării lor pentru mediul internaţional, cei mai buni "lideri globali" se referă la unul dintre cele cinci elemente esenţiale ale leadershipului din afara frontierelor: tradiţia, călătoria, instruirea, transferul şi spiritul de echipă. Cel mai des întâlnit răspuns face însă referire la călătorie:

a locui şi a munci într-o ţară străină este de departe elementul cu cel mai mare impact asupra dezvoltării managerului.

Pentru a avea acces la aceste cinci elemente, cei care aspiră la calitatea de "lideri globali" trebuie să identifice şi să înlăture un număr de piedici.

Prima piedică: influenţele familiei

Temelia formării unor competenţe excepţionale de leadership la nivel global este clădită încă în copilărie, prin experienţele care influenţează tiparele socializării culturale şi, totodată; sunt influenţate de acestea. Responsabilităţile manageriale timpurii şi experienţa căpătată în proiectele internaţionale nu *creează* competenţele pentru conducerea în mediu internaţional, ci doar le *dezvoltă*. Eu aş merge şi mai departe, afirmând că dacă un individ este lipsit de această temelie formată în copilărie, pregătirea pe care ar primi-o în organizaţie pentru un post în străinătate i-ar fi de prea puţin folos. Aşadar, consider că organizaţiile ar trebui mai curând să cerceteze cu atenţie proveniența şi pregătirea oricărui potenţial "lider global", analizându-i şi experienţele din copilărie ori din perioada şcolară, nu numai traseul şi performanţele în carieră.

O discuţie despre copilăria timpurie a individului declanşează neapărat controversa privind raportul dintre trăsăturile înnăscute şi cele dobândite. Deşi factorii genetici joacă un rol important în dezvoltarea competenţei unui lider, nu putem nicicum desconsidera efectele mediului. Dacă este clar că dezvoltarea umană are loc într-o matrice a moştenirilor genetice, printre care şi predispoziţia faţă de un temperament sau altul, un factor tot atât de important pentru dezvoltarea caracterului în general şi a potenţialului de lider în particular este interacţiunea dintre părinte şi copil.

Uşurinţa cu care interacţionează un sugar sau un copil cu un străin este dictată de siguranţa legăturii sale cu mama. Prin urmare, modul în care reacţionează copilul la primul contact cu un străin depinde de natura legăturilor sale cu cei care au avut grijă de el. Sentimentul puternic de siguranţă îl încurajează pe copil să-şi exploreze mediul

în joacă şi cu creativitate. Astfel se creează bazele unei dezvoltări narcisice sănătoase şi ale unei stime de sine realiste. Părinţii care ştiu să-şi ajute copiii într-o manieră potrivită vârstei acestora, să facă faţă frustrărilor şi decepţiilor — consecinţele fireşti ale curiozităţii lor crescânde şi ale nevoii lor de a explora lumea şi de a-i depăşi frontierele — reuşesc să clădească baza pe care se va forma viitoarea lor autonomie. Prin interacţiunile cu părinţii care îl sprijină, copilul îşi dezvoltă o conştiinţă de sine bine cristalizată şi un set de valori fundamentale care, mai târziu, îi vor permite să funcţioneze cu cât mai puţine probleme şi la locul de muncă, şi în viaţa particulară. (Trebuie spus că, în unele situaţii, dorinţa de explorare poate reflecta în mod paradoxal nevoia disperată a individului de a-şi domina teama şi nesiguranţa.)

Contează şi cultura comunităţii în care este crescut copilul. De exemplu, copiii crescuţi într-o societate orientată spre încredere, egalitarism sau colectivism — o societate caracterizată de interdependenţă şi lipsa oricăror trăsături paranoice — au mult mai multe şanse să devină lideri buni, capabili să clădească încredere şi să imprime un sentiment al comunităţii în organizaţiile globale. Scandinavii — care au tendinţa să fie mai încrezători decât ruşii, să zicem (cu teama lor istorică de autoritate şi de străini) — au foarte mari şanse să stârnească încredere, ca lideri, printre cei din jur.

De asemenea, au mult mai multe şanse ca lideri într-un mediu internaţional persoanele crescute într-o cultură orientată spre "a face", adică spre merit, şi nu într-una orientată spre "a fi", adică spre drepturile înnăscute (despre această distincţie culturală am mai discutat şi mai înainte, în acest capitol). Celor formaţi într-o cultură orientată spre merit li se instilează de mici ideea că deţin controlul asupra direcţiei propriei vieţi — ceea ce îi face să fie puternici ca lideri.

Prin urmare, modul în care o persoană reacţionează la situaţiile noi sau neaşteptate are o temelie clădită încă de la o vârstă timpurie. Un sentiment sănătos al stimei de sine, format în copilărie, îl ajută pe adult să se simtă mult mai sigur pe el când are de-a face cu oameni din culturi cu totul diferite de a sa. Mai mult, cu cât are parte în copilărie de mai multe experienţe interculturale, cu atât are adultul mai multe şanse să-şi formeze empatia culturală de care are nevoie,

ca lider, într-un mediu internaţional. Xenofobia şi etnocentrismul sunt în cea mai mare parte nişte produse ale culturii. Ele sunt rezultatul tipului de socializare de care a avut parte copilul. Ca să dăm doar un mic exemplu, copiii europeni din prezent sunt deprinşi să vadă la micul dejun, pe cutia de cereale, texte scrise în cel puţin trei limbi. De asemenea, ei aud tot timpul limbi străine, în special la televizor.

Xenofobia şi etnocentrismul sunt în cea mai mare parte nişte produse ale culturii.

Datorită impactului pe care îl are socializarea de la vârste fragede, contactul copilului cu diferite naţionalităţi şi limbi poate fi un factor determinant pentru succesul adultului de mai târziu în confruntarea cu diversitatea culturală. Programele de schimburi culturale sau taberele internaţionale de vară le pot deschide tinerilor noi perspective. Printre cele mai grăitoare exemple se numără taberele pentru copiii israelieni şi palestinieni, sau taberele pentru copiii irlandezi din Belfast şi din Dublin. Experienţa multiculturală poate contracara xenofobia instilată în familie sau în societatea în care s-au format. Un copil care a crescut auzind înjurături la adresa protestanţilor poate să trăiască, după două săptămâni petrecute într-un cort împreună cu unul dintre ei, o adevărată revelaţie: un "aha!" care-i poate spulbera cu totul orice prejudecată.

Copiii care provin din părinţi de naţionalităţi diferite şi sunt astfel bilingvi, cei care au părinţi diplomaţi sau angajaţi în firme internaţionale ori cei care se mută frecvent dintr-o ţară într-alta sunt şi ei avantajaţi — cu condiţia ca familiile lor să facă din imersiunea multiculturală un lucru pozitiv. Dacă familia nu oferă o temelie stabilă, de pe care copilul să exploreze lumea, diversitatea culturală se poate transforma dintr-o experienţă grandioasă într-o cacofonie înfricoşătoare. Pe măsură ce-şi parcurge procesul de dezvoltare, copilul trebuie să-şi păstreze un set de imagini interne ce acţionează ca importanţi factori de stabilizare, într-o lume care e de regulă derutantă pentru el. Forţa acestor factori de stabilizare va fi testată în anii care urmează — şi mai ales în cazul în care devine lider într-un mediu internaţional.

A doua piedică: educaţia şi experienţa de muncă

Educaţia joacă un rol important în formarea mentalităţii unui individ în formare. Într-o clasă de la o şcoală primară internaţională din Frankfurt, de exemplu, s-ar putea citi şi discuta "Jurnalul Anei Frank". Asta ar oferi unor copii francezi, germani, japonezi şi americani de circa 10 ani o experienţă dificilă, dar plină de învăţăminte. Pentru cei aflaţi într-o etapă mai târzie a vieţii şi care doresc să devină "lideri globali", educaţia internaţională a devenit aproape o condiţie obligatorie. Un program de MBA precum cel oferit de INSEAD (care este o şcoală internaţională de afaceri, cu sediul la Fontainbleau, Franţa, şi la Singapore, şi care nu are nici o identitate naţională) oferă un bun teren de formare a atitudinii faţă de relaţiile interculturale. De-a lungul unor cursuri de câte 10 luni, studenţii de la INSEAD formează grupe mixte, multinaţionale de studiu. O grupă tipică poate avea un american, un francez, un rus, un japonez, un suedez, un brazilian... Lucrând împreună în diferite proiecte, ei îi îşi formează o mentalitate interculturală, iar tendinţele etnocentrice sunt reduse la minimum.

Instruirea pe post, "la locul de muncă", îi oferă individului un alt tip de educaţie, nu mai puţin vitală. Este foarte important ca individul să fie expus de timpuriu, încă de la începutul carierei, la experienţele de conducere în mediul internaţional — prin experienţe înţeleg responsabilităţi *reale*, în cadrul unor proiecte *concrete*. Astfel de experienţe îi şlefuiesc capacitatea de a soluţiona probleme dificile de conducere, mai târziu în carieră. Mai ales dacă experienţelor respective li se adaugă un management al resurselor umane cu orientare globală şi un sistem de dezvoltare profesională care să-i permită o carieră internaţională. (Sistemul de dezvoltare profesională al organizaţiei trebuie să ţină cont de situaţia familială a candidatului pentru postul din străinătate — după cum însuşi procesul de angajare trebuie să conţină criterii de selecţie privitoare la situaţia familială. Partenerul de viaţă trebuie să fie adaptabil, solidar, aventuros şi mobil. Copiii candidatului sunt şi ei un factor extrem de important. Adevărul dur este că, de cele mai multe ori, cauza pentru care un expatriat nu dă rezultatele aşteptate este incapacitatea familiei sale de a se adapta.) Prin urmare, experienţa internaţională timpurie este un test bun pentru un potenţial "lider global".

Nokia, producătorul numărul unu de telefoane mobile din lume, a devenit în prezent un nume foarte familiar. Companie finlandeză veche de 136 de ani, odinioară producătoare de tot felul de lucruri, de la cizme de cauciuc şi hârtie igienică, până la televizoare, Nokia s-a transformat sub conducerea lui Jorma Ollila în cel mai avansat producător de telefoane mobile. O bună parte a succesului companiei Nokia se explică prin capacitatea ei de a se transforma în numai 10 ani dintr-o organizaţie provincială într-una cu adevărat globală. Dacă acum 10 ani 60% din piaţa sa era în Finlanda, în prezent, procentajul respectiv a scăzut la 4%. Dintre cei 44.000 de oameni angajaţi în ultimii trei ani, jumătate lucrează în afara Finlandei. Organizaţia are o structură plată, puternic descentralizată, cu centre de cercetare-dezvoltare în Japonia, Marea Britanie şi Finlanda, cu fabrici în Texas şi China şi cu un centru de proiectare şi design în California.

La Nokia, inovaţia la scară globală este privită ca o valoare fundamentală. Deloc surprinzător, aşadar, calitatea leadershipului global este o preocupare de seamă pentru membrii conducerii. Ei îşi asumă un rol călăuzitor, ca membrii ai unui corp profesoral, în cadrul unui program de pregătire prin acţiune destinat managerilor de nivel înalt, intitulat "Panorama Leadership Programme". O componentă centrală a programului are rostul de a le forma managerilor respectivi o mai mare familiaritate geografică. În fiecare an, câte un modul al programului se desfăşoară într-un alt loc din lume — un loc unde compania intenţionează să-şi intensifice prezenţa sau care este privit ca sursă potenţială de personal calificat în tehnologiile noi. Astfel, liderii de la Nokia îşi petrec un timp în China, Japonia sau Statele Unite. Aceste seminare în care se formează grupuri multinaţionale le asigură managerilor acel tip de expunere interculturală care a permis companiei Nokia să se plaseze în fruntea domeniului ei de activitate.

Nokia iese în evidenţă dintre alte companii prin capacitatea ei vizionară de a aloca timp şi bani formării unor lideri într-adevăr globali. Organizaţiile ca Nokia se află cu un pas înaintea altora. Ele posedă deja un set de valori, atitudini şi modele comportamentale care vizează creşterea empatiei interculturale. De asemenea, se străduiesc sistematic să atragă şi să-şi crească un număr critic de angajaţi cu competenţe internaţionale — un rezervor din care îşi vor putea obţine viitorii lideri globali.

Spre deosebire de firmele globale de frunte, să ne gândim acum la cele care îşi folosesc subsidiarele din străinătate ca "locuri de parcare" pentru angajaţii deveniţi disponibili atunci când afacerile de acasă merg mai slab. Sau la companiile care îşi trimit oamenii proprii, ca expatriaţi, ca să ia în primire o filială din străinătate, de îndată ce este pus la punct un proiect important ori o linie de producţie costisitoare, dându-i la o parte pe localnicii care au făcut toată munca de pregătire. Cum şi este de aşteptat, liderii locali sunt nemulţumiţi de asemenea decizii şi se comportă ca atare. La rândul lor, expatriaţii şi familiile lor sunt la fel de nemulţumiţi, sunt stresaţi de transferul făcut în pripă, fără prea multă pregătire (uneori după doar un curs rapid de învăţare a limbii respective), trăiesc în izolare culturală în "ghetoul" expatriaţilor şi n-au nici o garanţie că, la sfârşitul misiunii, îşi vor primi înapoi posturile din ţara lor.

Companiile care adoptă o abordare strategică a dezvoltării şi înzestrării oamenilor lor cu aptitudini de lideri globali vor dobândi avantaje competitive mai curând decât celelalte.

În privinţa formării liderilor pentru epoca globalizării, nu există soluţii simple. Dar companiile care îşi aleg cu atenţie oamenii şi care adoptă o abordare strategică a dezvoltării şi înzestrării lor cu aptitudini de lideri globali vor dobândi avantaje competitive mai curând decât celelalte.

A treia piedică: cultura organizaţională

Aşa cum am mai spus, formarea mentalităţii globale a organizaţiei începe — şi trebuie să înceapă — de la vârf, chiar dacă forma care i se dă diferă de la o companie la alta. Pentru Percy Barnevik, "creatorul" companiei ABB, un important factor egalizator este cultura organizaţională puternică. La ABB, cultura este codificată în "biblia" politicilor companiei. Este vorba de un document de 21 de pagini în care sunt prezentate valorile companiei: faptul că ABB trebuie să-şi creeze o cultură globală; ce trebuie făcut pentru a-i înţelege pe ceilalţi; beneficiile echipelor multinaţionale; cum trebuie evitate luptele teritoriale din organizaţie. Limba comună folosită la ABB este engleza,

deşi Barnevik mai trebuie din când în când să le amintească anglofonilor că trebuie să fie răbdători cu colegii lor mai puţin fluenţi în această limbă.

Aşa cum am mai spus, unul dintre indicatorii care arată că o organizaţie este într-adevăr globală este numărul reprezentanţilor de diferite naţionalităţi din consiliul director. În cele mai multe companii din SUA care au operaţiuni globale, consiliul de conducere este compus încă numai din americani. (Acelaşi lucru ar putea fi spus şi de majoritatea corporaţiilor europene sau asiatice.) Un consiliu director multinaţional demonstrează lumii din jur că organizaţia este angajată sincer în procesul de globalizare şi că integrează în politicile ei o diversitate de perspective. Totodată, un consiliu mixt serveşte ca antidot contra tendinţelor etnocentrice din organizaţie şi demonstrează că posturile de vârf nu sunt fieful exclusiv al celor de o anumită naţionalitate. Cel mai important lucru este însă că un consiliu director realmente multinaţional este capabil să-şi îndeplinească mai bine funcţia decizională, pentru că se bazează pe o diversitate de perspective.

Liderii globali trebuie să creeze comunităţi multiculturale, instituind o cultură organizaţională care trece peste deosebirile dintre oameni şi care conţine anumite "semnale călăuzitoare" — valori şi atitudini — ce pot fi uşor înţelese de angajaţii din diferite grupuri culturale. Astfel, programul de dezvoltare a liderilor globali nu se concentrează exclusiv asupra înţelegerii şi acceptării diversităţii culturale, ci merge mai departe, făcându-i pe oameni să conştientizeze că au nevoie de o cultură organizaţională comună. Figura 10.2 prezintă schematic acţiunile succesive adoptate în programul de formare a liderilor globali.

Liderii globali trebuie să creeze comunităţi multiculturale.

Competenţele şi atitudinile necesare liderului sunt două dintre laturile triunghiului conducerii în mediul internaţional. A treia latură este felul cum sunt puse acestea în practică. Pentru a înţelege mai bine a treia latură a triunghiului, să vedem acum care sunt rolurile îndeplinite de lideri.

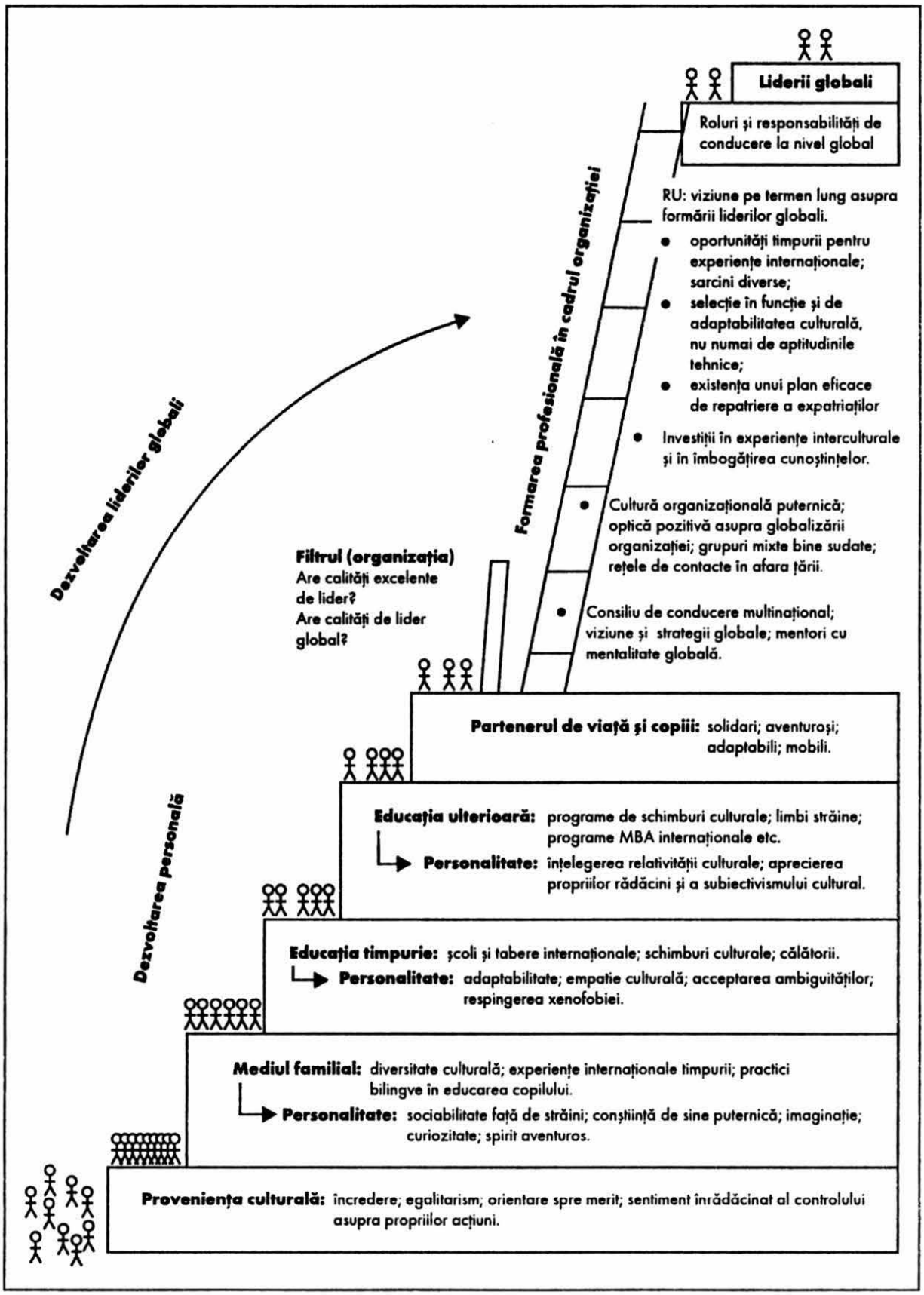
Liderii globali
Roluri şi responsabilităţi de conducere la nivel global
RU: viziune pe termen lung asupra formării liderilor globali.
• oportunităţi timpurii pentru experienţe internaţionale; sarcini diverse;
• selecţie în funcţie şi de adaptabilitatea culturală, nu numai de aptitudinile tehnice;
• existenţa unui plan eficace de repatriere a expatriaţilor
• Investiţii în experienţe interculturale şi în îmbogăţirea cunoştinţelor.
• Cultură organizaţională puternică; optică pozitivă asupra globalizării organizaţiei; grupuri mixte bine sudate; reţele de contacte în afara ţării.
• Consiliu de conducere multinaţional; viziune şi strategii globale; mentori cu mentalitate globală.
Formarea profesională în cadrul organizaţiei
Dezvoltarea liderilor globali
Filtrul (organizaţia)
Are calităţi excelente de lider?
Are calităţi de lider global?
Partenerul de viaţă şi copiii: solidari; aventuroşi; adaptabili; mobili.
Educaţia ulterioară: programe de schimburi culturale; limbi străine; programe MBA internaţionale etc.
Personalitate: înţelegerea relativităţii culturale; aprecierea propriilor rădăcini şi a subiectivismului cultural.
Educaţia timpurie: şcoli şi tabere internaţionale; schimburi culturale; călătorii.
Personalitate: adaptabilitate; empatie culturală; acceptarea ambiguităţilor; respingerea xenofobiei.
Mediul familial: diversitate culturală; experienţe internaţionale timpurii; practici bilingve în educarea copilului.
Personalitate: sociabilitate faţă de străini; conştiinţă de sine puternică; imaginaţie; curiozitate; spirit aventuros.
Dezvoltarea personală
Provenienţa culturală: încredere; egalitarism; orientare spre merit; sentiment înrădăcinat al controlului asupra propriilor acţiuni.

Figura 10.2 Formarea liderilor globali

11 Rolurile liderilor

Este preferabil să faci puţin şi bine decât mult şi prost.

SOCRATE

Un lider este un negustător de speranţe.

NAPOLEON BONAPARTE

Este mai important să ştii unde te îndrepţi decât să ajungi rapid acolo. Nu confundaţi activitatea cu rezultatul.

MABEL NEWCOMER

În capitolele precedente am analizat câteva dintre competenţele pe care le posedă un bun lider. În acest capitol, vom vede ce anume *fac* liderii — cum îşi pun în aplicare competenţele. Vom examina rolurile pe care şi le asumă în încercarea lor de a scoate tot ce este mai bun din colegi şi din cei pe care îi conduc.

Dar înainte de a trece mai departe, să reflectăm puţin la următoarea chestiune: care sunt deosebirile majore dintre un *lider* şi un *manager*? Cum aţi defini fiecare dintre aceşti doi termeni? Îi vedeţi pe amândoi ca pe nişte simple variaţii pe aceeaşi temă sau consideraţi că au roluri cât se poate de distincte?

Relaţia dintre leadership şi management a stârnit un interes considerabil în literatura despre conducere. Există de asemenea şi multă confuzie, atât în sălile de curs, cât şi în secţiile de producţie. George McGregor Burns, expert în ştiinţele politice, a fost unul dintre primii autori care s-au încumetat să aprofundeze acest subiect. El a dus

mai departe reflecţiile lui Max Weber asupra surselor autorităţii şi carismei, făcând distincţie între leadershipul *tranzacţional* şi cel *transformaţional*.

Dacă leadershipul tranzacţional poate fi interpretat cel mai bine ca un act comun, uzual, de schimb, bazat pe o relaţie contractuală şi pe satisfacerea intereselor proprii (fiind descris adesea în literatura de specialitate ca *rol managerial*), cel transformaţional urmăreşte să satisfacă trebuinţele superioare ale celor conduşi – urmăreşte angajarea într-un proces de stimulare reciprocă şi de elevare, prin care cei conduşi ajung să pună realizarea binelui colectiv mai presus decât interesele proprii.

Leadershipul tranzacţional poate fi interpretat cel mai bine ca un act comun, uzual, de schimb, bazat pe o relaţie contractuală şi pe satisfacerea intereselor proprii.

Dintr-o poziţie asemănătoare, fostul meu mentor de la Harvard, Abraham Zaleznik, a scris un articol publicat în *Harvard Business Review* şi intitulat "Managers and leaders: are they diferent?" ("Managerii şi liderii: sunt într-adevăr diferiţi?"). El afirma că managerii sunt mânaţi în special de ideea consensului, fiind motivaţi mai ales de aspectele de procedură decât de cele de conţinut, pe când liderii îşi urmează propria viziune, în loc să încline spre compromisuri cu grupul. Liderii au curajul asumării propriilor convingeri. Totodată, Zaleznik a afirmat cu tărie că liderii sunt mânaţi de teatrul lor interior bogat – acel teatru interior despre care am mai discutat în primele capitole. Liderii veritabili le inspiră câteodată oamenilor lor groază şi fascinaţie, pe lângă dorinţa intensă de a se dedica unui scop, dar sunt capabili să facă să se întâmple ceva. Ei au o contribuţie reală la mersul organizaţiei (şi câteodată la mersul întregii lumi). De partea lor, managerii nu fac altceva decât să pună în aplicare viziunea unui lider. Evident că şi această funcţie este importantă – dar nu înseamnă leadership.

Conceptul de *manager* are rădăcina în cuvântul latin *manus*, adică "mână". Din această rădăcină s-au ramificat mai multe cuvinte, italianul *maneggiare* şi vechiul cuvânt franţuzesc *manège* – care înseamnă dresarea cailor şi plimbarea lor printr-un manej, adică o şcoală de călărie. Probabil că în ziua de azi nu mai e o activitatea atât de

glorioasă, dar acum câteva secole, când a apărut cuvântul, aportul cailor era decisiv, iar rolul dresorului trebuie să fi fost foarte important. Spre deosebire de rădăcina etimologică a cuvântului *manager*, cea a cuvântului lider este termenul anglo-saxon *laed*, cum am văzut în primul capitol, care înseamnă "cale" sau "drum". Verbul *laeden* înseamnă "a călători". Această origine etimologică sugerează o orientare mult mai amplă şi mai durabilă decât a-i învăţa pe cai cum să se poarte.

Cercetătorul Warren Bennis, specializat în leadership, face distincţia dintre leadership şi management într-un mod foarte simpatic: el spune că este ca distincţia dintre "a face *lucrurile care trebuie*" şi "a face lucrurile *cum trebuie*". Alţii spun că este vorba de distincţia dintre "a conduce *lucruri*" şi "a conduce *oameni*". Prin urmare, în general, liderii sunt văzuţi ca fiinţe "superioare" managerilor. În realitate, însă, managerii au doar ghinionul să fie foarte criticaţi. Sunt adesea puşi în aceeaşi oală cu birocraţii, formând împreună cu ei categoria de la limita eficacităţii. Am auzit de multe ori spunându-se, de exemplu, că o companie cu prea mult management are de fapt prea puţin leadership. Una dintre primele îndemnuri adresate oamenilor de Jack Welch, când a preluat conducerea companiei General Electric, a fost "Nu fiţi manageri, fiţi lideri!" (Vă închipuiţi probabil în ce derută i-a aruncat îndemnul acesta pe şefii de la GE: fiecare stătea probabil şi se întreba în ce categorie i-o fi încadrând directorul lor?)

Să vedem acum care sunt cele mai uzuale distincţii care se fac între lideri şi manageri:

- Liderii sunt interesaţi de viitor, pe când managerii de prezent.
- Liderii sunt interesaţi de schimbare, pe când managerii preferă stabilitatea.
- Liderii au tendinţa să se preocupe de lucrurile pe termen lung, pe când managerii de cele pe termen scurt.
- Liderii sunt dominaţi de viziune, în timp ce managerii, fiind preocupaţi de norme şi regulamente, se concentrează asupra instrucţiunilor.
- Liderii întreabă "de ce?", în timp ce managerii întreabă "cum?".

- Liderii ştiu cum să-şi împuternicească subordonaţii, pe când managerii au tendinţa să şi-i controleze.
- Liderii ştiu cum să simplifice lucrurile, în timp ce managerilor le place complexitatea.
- Liderii îşi folosesc intuiţia, pe când managerii se bazează pe logică.
- Liderii adoptă o viziune mai amplă, în care cuprind şi aspectele sociale, pe când managerii sunt preocupaţi numai de problemele organizaţiei.

Ca să înţelegem mai bine distincţiile care trebuie făcute între aceste două categorii de conducători, vom folosi o matrice. Pe una dintre laturi vom pune *leadershipul*, iar pe cealaltă *managementul*. Apoi vom împărţi fiecare latură în două secţiuni: una corespunzând nivelului *bun*, alta nivelului *slab*. Să luăm acum patru companii de transport aerian şi să vedem unde le putem plasa în matricea noastră – vom alege Air France, People's Express, Virgin Atlantic şi compania pe care uneori eu o numesc "Aeroflop"[1]. O fi o poreclă amuzantă, dar pot să vă spun, ca unul care a călătorit de mai multe ori prin Rusia, că pasagerii aproape că se călcau în picioare. În plus, inventivitatea celor de la Aeroflot când e vorba să-şi hărţuiască pasagerii de pe liniile interne pare câteodată fără limite!

Prin urmare, care dintre aceste companii aeriene este slabă şi la management, şi la leadership? După introducerea de mai sus, nu trebuie să fii geniu ca să dai răspunsul corect: Aeroflop! Care dintre ele este bună la management şi slabă la leadership? Probabil că răspunsul cel mai corect este Air France, judecând după grandoarea sediului său central (deşi, în ultimul timp, lucrurile s-au îndreptat considerabil şi acolo. Unii observatori ai managementului consideră că există o relaţie inversă între mărimea sediului şi succesul companiei. Dacă sediul central este prea mare, înseamnă că există prea mulţi "băgători de seamă".)

Unii observatori ai managementului consideră că există o relaţie inversă între mărimea sediului şi succesul companiei.

[1] *Flop*: eşec, cădere... (n. red.)

Acum, care companie aeriană este tare la leadership şi slabă la management? Nu cumva People's Express? E adevărat că a ieşit de pe piaţă în anii '80, dar concepţia ei a fost rodul unei minţi realmente vizionare. A fost înfiinţată şi pusă în mişcare la început de oameni plini de idei noi, de idei *bune*, despre cum ar trebui condusă o companie de transport aerian. Oamenii respectivi au reformulat ceea ce fuseseră până atunci practicile standard din branşa lor. Până aici, toate bune. Companiei i s-a făcut o mulţime de publicitate, pentru că o sumedenie de specialişti şi de jurnalişti au publicat articole laudative despre ea. Dar până la urmă, liderii companiei au devenit victimele propriului lor succes. Clienţii care sunau ca să-şi facă o rezervare aveau de aşteptat o mulţime până le răspundea cineva. Liderii companiei au început să neglijeze până şi sistemele îmbunătăţite pe care le concepuseră ei înşişi. Pentru că au pierdut din vedere că viziunea fără acţiune nu este decât o halucinaţie, au fost scoşi afară de pe piaţă.

Compania care ne mai rămâne, Virgin Atlantic, trebuie plasată în al patrulea cadran al matricei: este tare şi la leadership, şi la management. Virgin este punctul de întâlnire dintre lumea transporturilor aeriene şi cea a divertismentului. Împletirea celor două aduce sinergie în ceea ce ar fi altminteri o călătorie plictisitoare. Fiind una dintre cele mai inventive companii aeriene din lume, Virgin nu numai că are ea însăşi realizări însemnate, dar le forţează şi pe celelalte companii, precum British Airways, să devină mai performante.

Ceea ce ne arată companiile aeriene plasate în cele patru cadrane este că avem nevoie şi de leadership, şi de management. A avea un om cu idei este foarte bine. Dar nu cu preţul pierderii simţului realităţii. Liderii vizionari nu reuşesc de fapt să-i conducă pe oameni decât dacă fac şi paşii prin care îşi pun viziunea în aplicare. La fel, managerii nu pot să facă paşii la care se pricep atât de bine decât dacă află în ce direcţie să-i îndrepte. Astfel, în loc să-i demonizăm pe manageri şi să-i considerăm nişte birocraţi care nu se ocupă de altceva decât de hârtogărie, am face mai bine să-i încurajăm pe lideri să-şi dezvolte capacitatea managerială (caseta 11.1). Figura 11.1 prezintă schematic diferitele combinaţii de leadership-management.

CASETA 11.1

Ce sunteţi în primul rând, lider sau manager?

Citiţi cele de mai jos şi încercuiţi în coloanele A sau B cuvintele care corespund situaţiei dumneavoastră.

Conducându-mi organizaţia (sau compartimentul din organizaţie)...

	A	B
Mă concentrez mai ales asupra	prezentului	viitorului
Mă preocupă îndeosebi	stabilitatea	schimbarea
Mă preocupă lucrurile pe termen	scurt	lung
Pentru a-mi atinge obiectivele, fac apel la	instrucţiuni	inspiraţie
Ţelurile mele proprii se bazează pe	necesitatea imediată	"teatrul interior"
Întotdeauna întreb	"cum?"	"de ce?"
Poziţia mea se întemeiază pe	autoritate	carismă
În relaţiile cu ceilalţi am tendinţa de a-i	controla	împuternici
Modul în care comunic tinde spre	complexitate	simplitate
În elaborarea deciziilor folosesc de obicei	logica	intuiţia
Principalele mele preocupări sunt	organizaţionale	sociale şi organizaţionale

Dacă majoritatea încercuirilor sunt în coloana B înseamnă că aveţi tendinţe de lider. Dacă se află mai ales în coloana A, înseamnă că sunteţi orientat spre management. Dacă vi s-a întâmplat de mai multe ori să nu ştiţi ce să încercuiţi, înseamnă că aveţi ambele orientări. Într-o asemenea poziţie, s-ar putea să ajungeţi să aveţi o contribuţie şi mai însemnată la bunul mers al organizaţiei dumneavoastră!

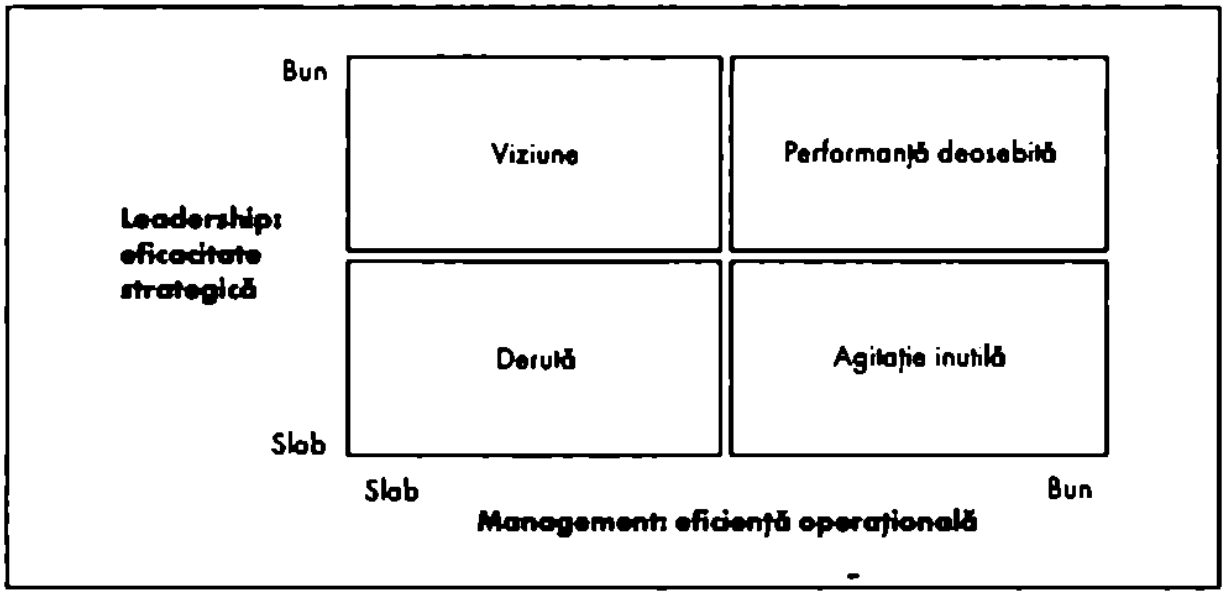

Figura 11.1 Matricea leadership/management

Leadership *versus* management

Motivele private şi scena publică

În mintea liderilor autentici, viziunea este adânc înrădăcinată. Se bazează pe teatrul lor interior, cu scenariul pe care li-l scrie tema nucleului relaţiilor conflictuale. Cum am mai spus, când Henry Ford a spus "Vreau să fac o maşină pentru mase" (afirmaţie pe care a făcut-o în 1905, pe când maşinile care se construiau erau din ce în ce mai mari), ceea ce avea el în minte era mai mult decât a rostit. În miezul grijii lui faţă de mase, se afla decizia de a face ceva în beneficiul unui *anumit* fermier sărac: tatăl său.

Şi Walt Disney a fost pus în mişcare de teatrul său interior. Este foarte posibil ca refrenul lui, "Vreau să-i fac pe oameni fericiţi", să nu fie decât o formă de supra-identificare cu propria sa copilărie nefericită. Dacă analizăm ce se află în spatele lui Disney, aflăm că a avut un tată destul de nesuferit şi că doi dintre fraţii lui mai mari au fugit de acasă (ceea ce dezvăluie o dinamică familială disfuncţională). Când Disney depăna amintiri din copilărie, unul dintre puţinele momente fericite pe care le povestea erau cele în care se ducea cu mama

lui la o fermă şi desena rățuşte şi iepuraşi. Walt Disney ne prezintă un tablou foarte interesant. Ca să scape de neplăcerile din familie, el a creat o lume fantastică, pe care apoi a dăruit-o lumii întregi. Donald Duck şi Mickey Mouse erau alter-egourile lui: Donald era latura explozivă a personalității lui, iar Mickey latura mai cerebrală, mai ținută în frâu.

Richard Branson a adoptat şi el tiparul externalizării motivațiilor private pe o scenă publică. Branson a fost primul născut şi singurul fiu al părinților săi. Tatăl său, fiu şi nepot de avocați eminenți, a urmat tradiția familiei şi s-a făcut tot avocat, deşi cam fără chef. Tatăl lui Benson nu era un om prea ambițios, dar copiii şi i-a sprijinit foarte mult. Dar adevăratul motor în familie era mama lui Branson, care fusese în tinerețe dansatoare şi apoi stewardesă şi a călătorit adesea în țările Americii de Sud, într-o epocă în care deplasarea cu avionul mai însemna încă aventuri şi pericole. Istorisirile ei despre zborurile făcute trebuie să fi avut mare efect asupra lui Branson, pe când era un băiețel de vârstă impresionabilă. În plus, d-na Branson avea ambiții deosebite pentru fiul ei. Cum am mai spus şi în capitolul 4, imediat după ce l-a născut, a anunțat că într-o bună zi o să ajungă prim-ministru.

Mama lui Branson avea opinii foarte hotărâte despre cum trebuie crescuți copiii, aşa că-i împingea să devină independenți, competitivi şi responsabili. În casa ei *nu se pomenea* să stea cineva pasiv la televizor! Într-una din lecțiile de independență pe care le servea ea copiilor — episod care a intrat, de bună seamă, în folclorul familiei — ea l-a scos pe Richard din maşină, pe când avea numai patru ani, şi l-a lăsat singur pe drum, să-şi găsească drumul spre casă. Richard nu a ajuns însă acasă când se aştepta mama lui, care evident că a intrat în panică. Până la urmă, părinții micului Richard au fost contactați de nişte vecini, care îl găsiseră singur pe drum şi-l luaseră la ei.

În pofida acestor exagerări, mama lui Branson este cea care a reuşit să-l convingă că poate să facă tot ce-şi pune în minte. Ea era şi modelul de spirit întreprinzător al familiei. L-a ajutat să înțeleagă valoarea banilor (nu prea mulți în copilăria lui). Celelalte modele pe care le-a avut cât a crescut au fost bunicul lui, judecător la Curtea Supremă, şi Robert Falcon Scott, explorator al Antarcticii. Până la urmă, însă,

mama a jucat cel mai decisiv rol în cristalizarea personalității lui. Branson povestește că mama lui avea tot felul de idei nebunești, una după alta. I-a încurajat din start toate ideile de afaceri. Nevoia lui de a zdruncina tiparele tradiționale, atitudinea lui anti-autoritară, tentația de a-l întruchipa pe David în lupta cu orice Goliat al lumii afacerilor — toate aceste însușiri i s-au format de timpuriu și i-au fost stimulate de familie.

Astfel, felul în care a fost crescut Branson a determinat scena pe care s-a transformat el în personajul cel mai admirat de tineretul din Anglia. Este foarte competitiv și îi place lupta, așa cum a descoperit, spre propria sa disperare, fostul președinte de la British Airways, Lord King. Acesta din urmă a spus odată: "Cum poți să iei în serios un bărbos îmbrăcat cu un pulovăr vechi?!". Lord King a aflat, dar când era deja prea târziu, cât de serios poate fi un adversar ca Branson. El n-a înțeles însă niciodată ce anume încearcă Branson să facă — să înfrunte vechile rânduieli și, totodată, să-și poarte oamenii cu el într-o aventură care să-i însuflețească.

Toate aceste trei figuri de conducători de corporație — Ford, Disney și Branson — ne arată că, dacă dorim într-adevăr să înțelegem un lider, trebuie să ținem cont de teatrul său interior.

Enigma carismei

Un lider trebuie să aibă și carismă — acel dar misterios, primit direct de la Dumnezeu și considerat odinioară zestrea unui profet. Elementul carismatic al conducerii este ceea ce îi vrăjește pe oameni. Carisma este baza influenței pe care o are un lider veritabil. (Vom mai reveni la aceasta, mai încolo în acest capitol.) Prin contrast, managerii se bazează, în exercitarea puterii și autorității, mai degrabă pe poziția lor ierarhică (caseta 11.2).

Un lider trebuie să aibă și carismă.

CASETA 11.2

Cum definiţi dumneavoastră carisma?

Reflectaţi la întrebările de mai jos şi notaţi-vă apoi răspunsurile.

A. Ce înseamnă pentru dumneavoastră "a fi carismatic"?
B. Aţi întâlnit vreodată o persoană despre care aţi spune că este carismatică?
C. Ce însuşiri deosebite avea persoana respectivă?
D. Sunteţi de părere că aveţi unele dintre aceste însuşiri?
E. Există metode prin care aţi putea dobândi însuşiri carismatice?

Dacă cineva s-ar afla într-o sală plină de oameni şi le-ar spune "Îi rog să ridice mâna pe aceia dintre dumneavoastră care se ştiu carismatici!" probabil că nu s-ar ridica nici o mână. (Dumneavoastră aţi ridica-o dacă aţi fi în acea sală?) Chiar şi oamenii care consideră că au carismă s-ar codi să o spună public. Probabil se tem că, dacă ar ridica mâna, cei din jur i-ar considera încrezuţi sau ar râde de ei. Dar dacă le-aţi cere oamenilor să închidă mai întâi ochii şi doar pe urmă să ridice mâna? Probabil că unii ar ridica-o, pentru că în particular este mult mai uşor de admis că ai carismă decât în public.

Totuşi părerea mea este că orice om care ajunge într-o poziţie de lider are potenţialul de a fi şi carismatic. Aşa cum am văzut în primele capitole, când un om ajunge într-o poziţie de putere şi autoritate, ceilalţi îşi proiectează asupra lui propriile fantezii. Liderul devine ţinta atribuirilor lor (aşa cum ne dovedeşte povestea cu grădinarul Chance). Întrebarea este dacă liderul are sau nu tipul de personalitate care să-i permită să profite de astfel de procese transferenţiale. Oare le va *stimula*? Va face tot ce poate ca atribuirile respective să se bazeze pe realitate?

Să vedem dacă putem "demonta" conceptul de carismă ca să-i analizăm componentele. În primul rând, carisma presupune determi-

narea de a pune sub semnul întrebării un status-quo. Un individ carismatic îşi formulează mereu nemulţumirea faţă de situaţia prezentă. Oamenii într-adevăr carismatici nu iau niciodată situaţia în care se află ca pe un lucru de la sine înţeles, ci îşi pun tot timpul întrebări de tipul "Nu există cumva o metodă mai bună de construit capcane de şoareci?", "N-am putea face chestia asta cumva altfel?" Punând asemenea întrebări, ei le cresc celor din jur sentimentul de disconfort şi-i fac să gândească. Dar liderii carismatici nu se opresc aici: ei prezintă oamenilor alternative viabile. Simpla exprimare a nemulţumirilor nu poate duce grupul prea departe. Trecerea la acţiune cere şi speranţa într-un nou început. Carismaticii le dau oamenilor acea speranţă, creându-le o nouă ţintă, care le poate stârni imaginaţia.

În felul în care le oferă oamenilor soluţii alternative, liderii într-adevăr carismatici sunt maeştri ai alegerii momentului potrivit. Ei ştiu că există ceea ce se cheamă "moment istoric" şi îl recunosc când vine. Martin Luther, de pildă, a ştiut *când* să-şi afişeze pe uşa bisericii din Wittenberg ideile despre nevoia stringentă de reînnoire a Bisericii Catolice. El era de părere că sistemul vânzării de indulgenţe — formulă de comutare a penitenţei primite, pe timpul vieţii, de păcătoşi, în schimbul unei sume prestabilite de bani — dusese la erodarea morală internă a bisericii. S-a înfăţişat Dietei din Worms şi a rostit faimoasa sa declaraţie în care îi sfida pe capii Bisericii Catolice: "Asta este poziţia mea, şi nu poate fi alta!" Şi pentru că momentul era potrivit pentru un asemenea protest, s-a ajuns până la urmă la Reformă. Acelaşi simţ neobişnuit al momentului l-a avut şi Mahatma Gandhi, când şi-a dat seama că regimului britanic din India i-a trecut vremea. Exact când trebuia, el a anunţat începerea faimoasei lupte *satyagraha*, adică lupta militantă, non-violentă. Lansarea campaniei împotriva taxei pe sare, care afecta păturile cele mai sărace ale populaţie, a fost cheia cu care a reuşit să transforme starea de spirit a indienilor.

Liderii carismatici îşi dau seama de forţa simbolică a temei luptei dintre David şi Goliat. Ei văd utilitatea prezentării dramatice a riscurilor proprii, pe care şi le asumă în acţiunea lor, şi se pricep să crească nivelul adrenalinei din grup. Şi Richard Branson s-a arătat foarte capabil să orchestreze gesturi tip David şi Goliat, după cum demonstrează luptele pe care le-a dat împotriva unor companii pre-

cum British Airways, Coca-Cola, National Lottery sau împotriva sistemului bancar tradiţional. În multe dintre aceste acţiuni şi-a asumat rolul celui mărunt şi nedreptăţit, ştiind cât de mult îi însufleţeşte pe angajaţi îndrăzneala lui de a "îndrepta nedreptăţile".

Liderii carismatici se pricep şi la alte forme de manipulare a simbolurilor. Pentru ei, o mare importanţă are ceea ce numim "managementul sensurilor". Ne place sau nu, o bună parte din rolul unui lider este "teatru". Liderii ştiu cum să proiecteze imagini convingătoare ca să-şi mobilizeze oamenii şi se pricep să spună poveşti. Ştiu să convingă oamenii prin ceremonii, simboluri şi puneri în scenă. În plus, mânuiesc cu măiestrie limbajul, găsesc analogii sau metafore potrivite şi ştiu să folosească ironia. Şi mulţi politicieni folosesc cu o îndemânare deosebită simbolistica limbajului. De exemplu, Winston Churchill a afirmat odată: "Nu pot să vă ofer decât sânge, trudă, lacrimi şi sudoare". Sau Charles de Gaulle: "Franţa a pierdut bătălia, dar n-a pierdut şi războiul." Franklin Roosevelt: "Singurul lucru de care trebuie să ne fie frică este frica însăşi." Generalul MacArthur: "Voi reveni!" John F. Kennedy: "Nu vă întrebaţi ce poate ţara să facă pentru dumneavoastră; întrebaţi-vă ce puteţi face dumneavoastră pentru ţară!"

Liderii ştiu cum să proiecteze imagini convingătoare ca să-şi mobilizeze oamenii.

În lumea afacerilor, un exemplu ieşit din comun în privinţa eficacităţii în folosirea simbolurilor este Mary Kay. Bazându-se pe propria experienţă, ea le prezintă oamenilor "un teatru al străduinţei, speranţei şi succesului" şi oferă haine de blană, bijuterii cu diamante şi Cadillacuri roz angajatelor cu cele mai bune performanţe în vânzarea cosmeticelor firmei. Schema aleasă de Mary Kay este cât se poate de simplă: dintre agenţii ei de vânzări, primii 10% primesc câte un Cadillac, următorii 80% îşi doresc un Cadillac, iar ultimii 10% sunt rugaţi să părăsească firma.

Steven Jobs de la Apple, o persoană extrem de elocventă, este un alt exemplu bun de lider care se pricepe să folosească simboluri şi imagini pentru a-şi convinge oamenii. De exemplu, în perioada în care se punea la punct computerul Macintosh, a ridicat pe clădirea firmei un steag de piraţi. Apoi a aranjat ca primul clip de reclamă TV pentru

computer să fie transmis în timpul unui meci de Super Bowl. Clipul înfăţişa un grup mare de oameni cu aspect de sclavi, stând şiruri-şiruri într-un amfiteatru sumbru şi urmărind în tăcere vorbele unui Big-Brother orwellian, proiectat pe un ecran imens. La un moment dat, în sală intră alergând o tânără atletică, aruncă un ciocan către ecran, îl face ţăndări, iar figura orwelliană dispare. Sala se umple de lumină, iar sclavii prind viaţă. Clipul prezintă apoi computerul Macintosh de la Apple şi cuvintele: "Lucrurile nu vor mai fi niciodată la fel". Este clar, mesajul acestui clip nu-i câtuşi de puţin subtil: Apple o să-l bată pe Big Bad Blue (adică firma IBM). Cei de la Apple sunt nişte "blue-busters"!

Liderii carismatici se pricep foarte bine şi să creeze alianţe. Ştiu ce să facă pentru ca interlocutorii lor să se simtă preţuiţi, ştiu să scoată în evidenţă un individ sau un grup ales dintre cei mulţi pentru consideraţii speciale. Se arată empatici în toate acţiunile lor. De asemenea, reuşesc să dea oamenilor un exemplu bun, fideli propriilor declaraţii despre aşteptările organizaţiei. Ei mai posedă şi ceea ce numesc eu factorul "ursuleţului de pluş", adică au ceva prin care îi alină pe oameni, prin care îi fac să se simtă bine. Fiind un "recipient" perfect pentru emoţiile celorlalţi, se pricep să-i liniştească pe cei din jur. Oricât ar fi de ocupaţi, sunt maeştri în a crea iluzia că au tot timpul din lume ca să te asculte. Şi par într-adevăr să te *asculte;* sunt atenţi.

Factorul "ursuleţului de pluş" se manifestă şi în piesa "Henric al V-lea" de William Shakespeare. Piesa are la bază o bătălie reală, cea de la Azincourt, în care englezii au repurtat o victorie zdrobitoare asupra francezilor, în timpul Războiului de 100 de ani. Înaintea bătăliei, care a avut loc pe 25 octombrie 1415, adică de Sf. Crispin, sorţii nu erau deloc de partea englezilor. Oastea franceză, numărând între douăzeci şi treizeci de mii de oameni (bună parte dintre ei cavaleri în armuri grele) şi avându-l în frunte pe conetabilul Charles I d'Albret, îi aştepta pe englezi la Azincourt, unde aceştia ajunseseră extenuaţi — şi în număr de numai şase mii!

În piesa lui Shakespeare, care conţine câteva versuri despre leadership devenite probabil cele mai cunoscute în limba engleză, Henric al V-lea îşi adună oamenii şi le spune că în toate zilele de Sf. Crispin care vor urma de-a lungul istoriei, cei câţiva, foarte puţini dar fericiţi,

care nu vor supraviețui vor fi păstrați în memorie de urmași. Piesa dezvăluie măiestria regelui în crearea spiritului de echipă. El a știut cum să obțină "identificarea reciprocă" (adică a știut cum să creeze identitatea de grup, strângând legătura dintre el și oștenii lui). A știut mai întâi cum să-și facă oamenii să se simtă deosebiți, iar apoi a pornit la luptă în fruntea lor, oferindu-le exemplul personal. În actul 4, Henric le spune oamenilor așa:

Nu, vere, morții de i-am fost sortiți,
Suntem destui spre-a păgubi moșia.
Dar de-om trăi, cu cât sunt mai puțini,
Cu-atât mai multă va fi slava! Domnul –
Și voia Lui! Te rog, nu mai râvni
Un singur om! Bani nu-mi doresc, pe Zeus!
Și nici mă-ntreb pe cine-nfrupt; nu-mi pasă
De se-nveșmântă alții-n straiul meu.
Ce-i pe deasupra nu-mi adastă-n gânduri.
Dar de-i păcat să năzuiesc spre fală,
Mai păcătos nu este suflet viu!
Nu, vere, zău, nici un englez! Ah, Ceruri!
Nădejdea mea-i să nu știrbesc din slava
Pe care-ar fi s-o-mpart cu încă-un om.
Nu mai râvni nici unul. Mai degrabă
Vestește-i pe ostași: poate pleca
Acel pe care lupta nu-l îmbie;
I se va da răvaș de drum și bani
În pungă-i vor fi puși. Nu vom muri
Cu-acela ce se teme să ne dea,
Murind cu noi, tovărășia lui.
Azi îl serbăm pe sfântul Crispin.
Acel ce n-o să moară-n astă zi
Și se va-ntoarce teafăr va sta-n vârfuri

Atunci când numele-i va fi rostit,
Iar vorba "Crispin" îl va scula.
Cel ce-o scăpa şi-o-mbătrâni, de-ajun
O să cinstească an de an vecinii,
Spunând: "Ştiţi, mâine-i Sfântul Crispin";
Cu mâneca sumeasă ca s-arate
Vechi crestături, va zice: "Aste răni
Le-am căpătat în ziua lui Crispin".
Bătrânii uită; tot va fi uitat;
Ci el va aminti cu-adaos fapte
Ce-a săvârşit atunci; a noastre nume,
Intrate-n vorba lui ca un proverb,
Regele Henric, Bedford, Exeter,
Warwick şi Talbot, Salisbury şi Gloucester,
La un pocal spumos vor fi-amintite.
Cu-această povestire, gospodarul
Feciorul şi-l va dăscăli; şi hramul,
De azi nu se va trece până-n veac,
Făr-a fi pomeniţi noi, cei puţini,
Noi, fericiţi câţiva, noi, pumn de fraţi.
Acel ce azi cu mine sângerează
Îmi va fi frate; cât de prost, azi fi-va
Înnobilat; şi-n Anglia, boierii
Ce dorm acum, şi-or spune blestemaţi
Că nu au fost aici, iar bărbăţia
Şi-or ţine-o de nimic, când va vorbi
Cel ce-a luptat cu noi de Sânt Crispin[2].

[2] Extras din W. Shakespeare, *Antologie bilingvă*, traducere Dan Duţescu şi Leon Leviţchi, Ed. Ştiinţifică, Bucureşti, 1964.

Vorbele lui Henric şi exemplul personal au reuşit să-i motiveze pe ostaşi. Însufleţiţi de regele lor care călărea în frunte, englezii au transformat bătălia de la Azincourt într-un dezastru pentru francezi. După o încleştare de trei ore, pe câmpul de luptă zăceau morţi, dintre francezi, însuşi conetabilul, 12 nobili dintre cei mai mari, în jur de 1500 de cavaleri şi 4500 de oşteni, pe când englezii nu au pierdut nici 450 de oameni.

Luaţi împreună, toţi factorii pe care i-am discutat în această secţiune — atacarea status-quo-ului, clădirea speranţei, dramatizarea riscului, manipularea simbolurilor, furnizarea unui bun exemplu personal şi factorul "ursuleţului de pluş" — construiesc o ambianţă organizaţională care încurajează eforturile excepţionale, angajamentele înalte, stimularea intelectuală, acceptarea riscurilor.

Rolurile duale ale liderilor

Un leadership eficace înseamnă îndeplinirea a două roluri — unul carismatic şi unul arhitectural. Prin rolul său carismatic, liderul le zugrăveşte subordonaţilor un viitor mai bun, îi împuterniceşte şi-i însufleţeşte. Prin rolul său arhitectural, liderul se ocupă de aspectele legate de concepţia organizaţională şi de sistemele de control şi recompensare.

Deşi al doilea rol are nuanţe de management, cele două roluri ale liderului nu sunt doar o altă modalitate de a face distincţie între leadership şi management. *Un leadership veritabil este posibil numai dacă sunt îndeplinite ambele roluri.* Nici unul dintre cele două roluri nu este suficient în absenţa celuilalt, chiar dacă de multe ori, în funcţie de situaţie, domină unul sau altul. Rolul arhitectural înseamnă mult mai mult decât un "simplu" management; înseamnă implementarea de către lider a unor structuri şi politici care să-i permită să se achite de sarcinile sale carismatice: viziunea asupra viitorului, împuternicirea şi însufleţirea oamenilor. Figura 11.2 prezintă schematic rolurile liderului.

Un leadership eficace înseamnă îndeplinirea a două roluri — unul carismatic şi unul arhitectural.

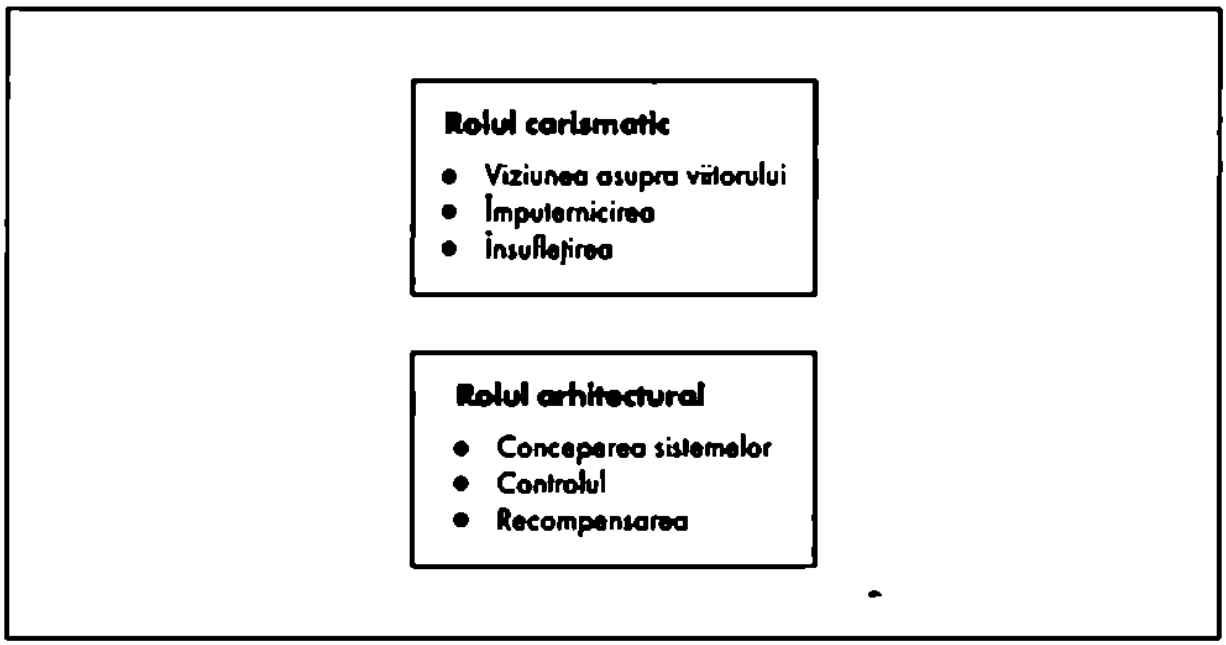

Figura 11.2 Rolurile duale ale liderului

Rolul carismatic

Pentru că am studiat psihanaliza, pentru că sunt interesat de teatrul interior al liderilor şi pentru că sunt convins că e posibil ca unele aspecte ale carismei să fie dobândite (dacă individul în cauză este suficient de înzestrat), această carte se concentrează mai ales asupra rolului carismatic al liderului. Să privim acum mai îndeaproape componentele acestui rol.

FORMULAREA ŞI COMUNICAREA VIZIUNII

O parte esenţială a rolului carismatic al liderului are de-a face cu viziunea. Cum am mai spus şi în capitolul 8, unde am discutat despre transformarea organizaţională, liderii trebuie să aibă o viziune clară şi vie a stării viitoare, care să transmită oamenilor motivele fundamentale ale existenţei companiei. După ce reuşeşte să-şi formeze această viziune asupra viitorului, liderul trebuie să o formuleze şi să o comunice oamenilor, iar apoi, cu contribuţia întregului colectiv, să o transforme în realitate.

Zugrăvirea viziunii asupra viitorului implică mai multe lucruri, printre care şi furnizarea unei "hărţi" care să arate direcţia spre starea viitoare, stârnirea interesului oamenilor faţă de acea direcţie, instituirea unei ordini în locul haosului, instilarea încrederii în ei înşişi şi în lider, stabilirea unor criterii de succes. În procesul formării viziunii asupra viitorului, liderul trebuie să ofere sensuri, să strângă legăturile dintre el şi ceilalţi din organizaţie, să creeze o identitate de grup, să stârnească imaginaţia colectivă care să-i strângă în jurul lui pe oameni şi să-i ajute să viseze.

În politică ni se oferă adesea declaraţii de viziune. John F. Kennedy, de exemplu, şi-a fixat ţelul "de a-l duce pe om pe Lună până la sfârşitul anilor '60". Mahatma Gandhi dorea să aducă armonie între musulmani şi hinduşi, iar Nelson Mandela lupta pentru egalitatea rasială în Africa de Sud. Există bineînţeles şi viziuni sumbre: a lui Hitler, care îşi dorea un Reich de o mie de ani, sau a lui Slobodan Miloşevici, care încă mai visează probabil la o Serbie Mare.

Şi în lumea afacerilor auzim adesea declaraţii despre viziuni (chiar dacă nu au de obicei atât dramatism). Ingmar Kamprad de la IKEA doreşte să realizeze "o mobilă pe care să şi-o poată permite orice om obişnuit". Bill Gates doreşte să uşureze calea celor care doresc să înveţe să lucreze pe computer. Viziunea lor s-a transformat într-un laitmotiv, care dă o direcţie mersului organizaţiei.

Viziunile sumbre, precum cea despre Reichul de o mie de ani, îi conduc pe oameni pe drumuri greşite. Dar asta pot s-o facă şi viziuni ce par mult mai puţin periculoase. De exemplu, viziunea lui Steven Jobs era să existe în fiecare casă câte un computer Apple. Dacă s-ar fi luptat ca în fiecare casă să existe câte un *sistem de operare* Apple, astăzi Apple ar fi fost Microsoft. John Akers de la IBM credea că, în ceea ce priveşte tehnica de calcul, viitorul aparţine computerului mainframe. Opoziţia lui împotriva creării unor computere personale mai agile i-a costat pe 70.000 dintre oamenii lui locul de muncă.

Crearea viziunii într-o organizaţie nu trebuie să fie ceva comparabil cu întoarcerea de pe munte a lui Moise, cu tablele legilor. Nu este o cale cu un singur sens. Aşa cum am văzut în capitolul 8, crearea viziunii trebuie să fie un proces interactiv încă din start. Trebuie să poată contribui toţi cei de care depinde bunul mers al organizaţiei.

Odată Percy Barnevik spunea că numai 10% din munca lui de director executiv are de-a face cu crearea strategiei; tot restul înseamnă execuţie. Cum se spune adesea, în spatele oricărei firme de succes se află un lider care a luat o decizie curajoasă.

Liderii carismatici de succes nu numai că ştiu să implice un mare număr de membrii ai organizaţiei, ci reuşesc şi să ajungă la sufletul lor. Odată, trei zidari au fost întrebaţi ce fac. Primul a răspuns "Aşez nişte cărămizi", al doilea a spus: "Muncesc ca să-mi întreţin familia", iar al treilea — în mod clar, un lider vizionar — a spus: "Înalţ o catedrală!" Dacă viziunea liderului reuşeşte să inspire şi să grăiască imaginaţiei oamenilor, promiţându-le un viitor atrăgător, atunci le produce şi un sentiment de mândrie pentru organizaţia lor, îndemnându-i să se lupte şi mai mult pentru succesele ei.

Mândria îi mână şi pe lideri. Richard Branson afirmă că în orice domeniu ar dori să se implice o organizaţie, trebuie neapărat să fie ceva în care să strălucească. Jack Welch spune că o organizaţie care nu este numărul unu sau măcar numărul doi în branşa ei nici nu are ce căuta acolo. Larry Ellison de la Oracle urmăreşte să câştige cea mai mare cotă de piaţă şi acceptă să aibă de-a face numai cu oameni devotaţi acestui ţel. Fiecare dintre membrii nivelului executiv al companiei Goldman Sachs este puternic încredinţat că e cel mai bun în domeniul lui — convingere care constituie un factor mobilizator major pentru organizaţia respectivă. A fi cel mai bun într-un domeniu este ceva care îi stimulează pe oameni — lideri sau subordonaţi — şi-i face să se lupte pentru realizări şi mai mari.

Multe cadre de conducere fac greşeala să se oprească de îndată ce formulează o viziune. Dar chiar dacă viziunea declarată este bine formulată şi comunicată cu toată pompa necesară, mesajul ei trebuie repetat iar şi iar. Liderii trebuie să fie ca nişte plăci de patefon defecte. Percy Barnevik, care a învăţat lecţia asta cum trebuie, spune că are impresia că interpretează un rol într-o piesă — adică spune acelaşi lucru mereu şi mereu, indiferent de cine se află în public. Liderul care a ştiut să-şi transmită mesajul cum trebuie este cel care, dacă s-ar duce la femeia de serviciu dintr-una din clădirile firmei şi ar întreba-o ce urmăreşte

Liderii trebuie să fie ca nişte plăci de patefon defecte.

organizaţia să realizeze, ar obţine de la ea un răspuns corect şi convingător.

Când este vorba de "a fi cel mai bun", lumea afacerilor aduce cu o combinaţie între război şi sport. Să ne gândim, de pildă, la competiţia dintre Pepsi şi Coca-Cola, Hertz şi Avis, Nike şi Adidas, Nokia, Ericsson şi Motorola, Goldman Sachs şi Morgan Stanley Dean Witer. Limbajul pe care îl folosesc cei de la Coca-Cola când se referă la rivalul lor, Pepsi, este de-a dreptul războinic; nu-i absolut deloc subtil. Liderii acestor organizaţii se străduiesc să păstreze viu spiritul competitiv, să-i facă pe oameni să simtă că munca este o cursă în care doresc să învingă. Strigătul de luptă al liderului de la Canon este "Loviţi în Xerox!" Preşedintele de la Lufthansa obişnuia să le spună "trupelor" lui "Să-i batem pe cei de la British Airways!". Cei de la Honda plecau la luptă strigând "Yamaha wo tsubusu!" ("Să strivim, să stâlcim şi să cotonogim Yamaha!")

Am citit la un moment dat toate rapoartele anuale de pe o perioadă de 10 ani ale firmelor IBM şi Apple, în perioada când aceasta din urmă era doar o debutantă. A fost o lectură interesantă. Apple pomenea tot timpul de IBM, făcând întruna comparaţii şi lansând provocări. IBM în schimb ignora total noua companie şi provocările ei, tratând-o ca pe un concurent minor, lipsit de importanţă. Dar cei de la Apple au stăruit şi până la urmă au reuşit să smulgă de la IBM o cotă însemnată de piaţă — în fine, asta până când a început să-i vatăme şi pe ei aroganţa. Prezenţa unor concurenţi puternici şi lupta cu ei pot să-i dea organizaţiei o energie extraordinară. Rivalii mai servesc şi ca bază de comparaţie, oferindu-i organizaţiei tot felul de etaloane pentru acţiunile ei de benchmarking.

În afară de crearea spiritului competitiv, componenta vizionară a rolului carismatic al liderului cuprinde *formarea şi păstrarea culturii organizaţiei*. De fapt, liderii trebuie să fie pontifii culturii organizaţiei lor. Cum am mai spus, ei trebuie să-şi pună tot timpul următoarele întrebări: ce urmăreşte organizaţia noastră? Ce *ar trebui* să urmărească? Ei trebuie să-şi mai pună întrebări despre "ideologia fundamentală" a organizaţiei — adică de ideile şi concepţiile care fac ca organizaţia să se deosebească de celelalte şi care sunt esenţiale

Liderii trebuie să fie pontifii culturii organizaţiei lor.

pentru succesul ei. Întrucât se referă şi la ţelurile majore ale organizaţiei, şi la valorile ei esenţiale, ideologia fundamentală se clădeşte pe principiile şi convingerile implicite ale membrilor acesteia. În general, ideologia fundamentală este exprimată prin manifestările concrete, explicite din organizaţie, dar este comunicată şi prin practicile adoptate acolo, care spun multe despre calitatea vieţii şi starea de spirit a oamenilor (caseta 11.3).

CASETA 11.3

Care este ideologia fundamentală a organizaţiei dumneavoastră?

Dacă doriţi să înţelegeţi care este ideologia fundamentală a organizaţiei dumneavoastră, reflectaţi la întrebările de mai jos. Răspunsurile date s-ar putea să vă ajute să identificaţi elementele de unicitate ale organizaţiei. Cereţi unor colegi să facă şi ei acest exerciţiu, iar apoi discutaţi asemănările şi deosebirile.

- Închipuiţi-vă că vă aflaţi pe *Titanic* împreună cu toţi colegii din organizaţie, în momentul impactului cu aisbergul. Singura dumneavoastră şansă este o barcă de salvare în care nu puteţi lua decât patru oameni. Care sunt cele patru persoane din organizaţia dumneavoastră pe care le-aţi salva pentru a propaga "ADN-ul" acesteia? Ce însuşiri au aceste patru persoane care să vă permită să reconstruiţi organizaţia?

La 3M ideologia fundamentală este reflectată de porunca: "Să nu ucizi nici o idee de produs nou!" Este clar că inovaţia ocupă locul central în această organizaţie, în care 30% dintre produsele actuale nu existau acum patru ani şi 10% dintre ele nu existau nici măcar acum un an! Oamenii care nu sunt de partea unei asemenea ideologii nu au ce căuta la 3M. Liderii acestei companii se fac, binevoitori, că nu văd proiectele de cercetare-dezvoltare derulate fără vreo aprobare oficială, pentru că nu vor să blocheze nici o inovaţie.

Cum am mai văzut, ideologia fundamentală a companiei Disney este să-i facă pe oameni fericiţi. Această ideologie se clădeşte pe anumite valori esenţiale, printre care cea a înlocuirii cinismului cu optimismul; stimularea unor valori sănătoase în America, a creativităţii, a imaginaţiei, a capacităţii de a visa; grija fanatică pentru consecvenţă şi detaliu; păstrarea magiei lumii lui Disney. La compania Goldman Sachs, ideologia gravitează în jurul servirii excepţionale a clienţilor (prin angajamentul celor de acolo de a promite mai puţin şi de a oferi mai mult), integrităţii, spiritului de echipă. La MacDonald's ideologia este calitatea, valoarea în schimbul banilor, curăţenia şi buna servire.

Ideologia fundamentală a companiei NovoNordisk, una dintre cele mai mari producătoare de insulină, este să-i ajute pe bolnavii de diabet să ducă o viaţă relativ normală. Oamenii care se simt bine să lucreze în această companie sunt de regulă profund interesaţi de aspectele sociale. Ei îşi găsesc sensul vieţii în faptul că-i ajută pe cei din jur. Iar acest lucru nu e valabil numai în sala de consiliu: toţi cei din fabrică înţeleg că orice problemă de producţie poate să aibă consecinţe grave, aşa că se străduiesc cât pot să obţină numai rezultate bune.

Merck, o altă companie farmaceutică, îşi exprimă astfel ideologia fundamentală: "Scopul activităţii noastre este ocrotirea şi îmbunătăţirea vieţii oamenilor." Printre valorile esenţiale împărtăşite acolo se numără responsabilitatea socială a companiei, excelenţa la toate nivelurile companiei, inovaţiile întemeiate numai pe ştiinţă, onestitatea şi integritatea. Dar hotărârea companiei Merck de a reuşi în afaceri numai prin acţiuni care să aducă beneficii oamenilor i-a provocat câteodată probleme financiare majore. De exemplu, cu un timp în urmă, cercetătorii de la Merck ajunseseră aproape de descoperirea unui medicament pentru tratamentul onchocercozei, o formă de orbire gravă, cauzată de un parazit tropical foarte răspândit în Africa. Problema firmei era că avea foarte puţine şanse să-şi recupereze resursele alocate unui asemenea proiect de cercetare. Potrivit unor estimări, continuarea proiectului trebuia să coste circa 250 milioane de dolari.

Dintr-o perspectivă financiară conservatoare, o investiţie de asemenea proporţii n-ar trebui să fie făcută *niciodată*, dacă nu există siguranţa că va fi recuperată cu vârf şi îndesat. Dintr-o perspectivă con-

trară, abandonarea proiectului putea demotiva un mare număr de cercetători din laborator, vătămând grav însuşi nucleul vital al companiei. Înţelegând importanţa respectării ideologiei fundamentale a companiei Merck, directorul executiv de atunci, Roy Vagelos, a împins proiectul înainte, în ciuda obiecţiilor unora dintre acţionari. În prezent, compania a scos medicamentul pe piaţă. Ca rezultat al acestor decizii, nu numai că sunt ajutaţi milioane de bolnavi din Africa, dar are de câştigat şi compania însăşi: angajaţii ei sunt motivaţi, iar Merck şi-a cucerit prestigiul de bun angajator, atrăgând cei mai talentaţi specialişti. Recenta reducere a preţurilor medicamentelor anti-SIDA, pe care Merck a acceptat-o (iniţial cu ceva rezerve), poate fi privită tot ca o decizie ideologică.

Dacă ideologia fundamentală ajunge să fie preţuită de *toţi* membrii organizaţiei, nu numai de cei care îi produc strălucitoarele pliante promoţionale, în colectiv începe să se formeze aproape un cult. Cei care se ocupă de studiul organizaţiilor sunt în consens în această privinţă: organizaţiile care posedă o cultură puternică le depăşesc cu mult pe celelalte din branşa lor (v. şi capitolul 3). O cultură puternică poate fi recunoscută dintr-o sumedenie de factori care reflectă unitatea ideologică, din arhitectura organizaţională, din limbajul folosit, din felul ceremoniilor, din stilul adoptat în relaţiile interumane. De exemplu, IBM avea pe vremuri chiar şi un cântecel: "We are selling IBM, we are selling IBM, what a glorious feeling etc." ("Vindem IBM-uri, vindem IBM-uri, ce sentiment glorios...").

Dar dacă o cultură este *prea* puternică, compania poate să-şi facă singură rău, ajungând să privească numai spre interior (aşa cum s-a întâmplat la IBM, Philips şi General Motors), dând uitării o valoare de importanţă critică: deschiderea în faţa schimbării. (Importanţa acestei valori este analizată îndeaproape în capitolul 3, unde am discutat despre "grandoarea şi decăderea" firmelor prezentate în lista revistei *Fortune*.) Chiar dacă este nevoie ca angajaţii unei organizaţii să împărtăşească valorile acesteia pentru a-i asigura continuitatea, ei trebuie în acelaşi timp să fie capabili să înfrunte şi discontinuităţile care apar în mediu.

Sub conducerea lui Sam Walton, compania Wal-Mart şi-a împins cultura până în pânzele albe, dar a reuşit în cele din urmă să se re-

dreseze. Pe la mijlocul anilor '80, Walton se adresa astfel tuturor celor 100.000 de "asociaţi" ai săi (pentru că aşa îi numea el pe angajaţii companiei) prin intermediul unui sistem TV cu circuit închis: "Acum vă rog să ridicaţi cu toţii mâna dreaptă şi să repetaţi după mine, fiindcă la Wal-Mart o promisiune făcută este întotdeauna o promisiune respectată. Aşa că repetaţi după mine: din această clipă, declar şi promit solemn că ori de câte ori se va apropia de mine un client la mai puţin de trei metri, îi voi zâmbi, îl voi privi în ochi şi-l voi saluta. Aşa să mă ajute Sam!"

Acum câţiva ani am ţinut un seminar la Sun City, în Africa de Sud, într-o companie financiară de acolo, numită Investec. Mi-a făcut realmente plăcere să am de-a face cu nişte membrii entuziaşti ai unei companii relativ tinere şi de succes. La un moment dat, cei din conducerea firmei au început să cânte împreună — literalmente! Cuiva din afară s-ar putea să i se pară caraghios aşa ceva. Dar cei de acolo se simţeau grozav. Din experienţa mea, oamenii care ştiu să se joace — să facă muzică împreună sau pur şi simplu să se amuze la locul de muncă — rămân mai mult timp împreună, au un moral mai bun şi sunt mult mai creativi.

Herb Kelleher, preşedintele companiei Southwest Airlines, crede cu tărie în ceea ce el numea "management prin datul în stambă"[3]. Şi se pricepe foarte bine la aşa ceva: năzbâtiile pe care le face întruna pentru a-şi împuternici şi însufleţii oamenii şi clienţii au contribuit la succesul companiei sale. Angajând numai oameni cu "atitudinea potrivită" şi stimulându-le înclinaţiile spre joc şi simţul umorului, Kelleher a reuşit să creeze o comunitate de oameni gata oricând să se dea peste cap ca să împlinească ţelurile companiei. Faptul că deţine o cultură organizaţională întemeiată pe valori împărtăşite i-a permis companiei Southwest să-i depăşească substanţial pe mulţi dintre concurenţii ei. Şi Branson caută, pentru diferitele sale companii, numai oameni cu atitudinea potrivită — cu firi combative, întreprinzători şi dornici de distracţie.

---

[3] În orig. *Management by fooling around*, glumă bazată pe vestitul concept "Management by walking around" ("managementul prin deplasare în mijlocul echipei") al lui Tom Peters. (n. red.)

ÎMPUTERNICIREA COLEGILOR ŞI SUBALTERNILOR

O altă componentă a rolului carismatic al liderului se referă la punerea în aplicare a viziunii formulate. Esenţa acestei componente este împuternicirea: liderul trebuie mai întâi să atragă cât mai mulţi angajaţi în procesul creării viziunii, aşa cum am văzut deja, pentru a-i face să aibă şi ei o miză acolo. Apoi trebuie să le transfere angajaţilor putere şi autoritate, pentru a-i ajuta să aibă contribuţii decisive în mersul organizaţiei. Împuternicirea înseamnă că angajatul este *mai mult* decât o voce care exprimă o opinie — deşi bineînţeles că şi asta e important. Împuternicirea înseamnă a da unui număr mare şi divers de oameni autoritatea de a lua deciziile care contează. Astfel, procesul decizional trebuie împins până în cele mai joase eşaloane ale organizaţiei, acolo unde elaborarea unei decizii poate beneficia de toate informaţiile necesare. Indiferent unde se află în schema ierarhică, orice angajat trebuie făcut să simtă că poate avea o contribuţie importantă. Ce plăcere mai poţi simţi ca simplu recipient pasiv al viziunii altuia — chiar şi al uneia strălucite? Îmi amintesc de o caricatură care înfăţişa un grup de şefi stând în jurul unei mese de consiliu. Unul spunea: "Eu sunt nou aici, vă rog să-mi spuneţi la glumele cui trebuie să râdem?" E clar, în compania aceea nu-i nici urmă de cultură a împuternicirii!

Totuşi împuternicirea nu trebuie confundată cu abdicarea de la responsabilităţi. Un lider nu trebuie niciodată să încerce să-i împuternicească pe angajaţii care nu au suficientă competenţă sau care se tem să ia decizii. Dacă face aşa ceva, obţine nu împuternicire, ci anarhie. Împuternicirea merge numai atunci când oamenii cunosc atât cadrul general în care se iau deciziile, cât şi detaliile problemelor care trebuie rezolvate. În schimb, anarhia rodeşte pe terenul confuziei şi informaţiilor eronate. Într-un mediu al împuternicirii dau rezultatele cele mai bune persoanele care sunt decise — adică pot să ia decizii şi apoi să ţină la ele indiferent de situaţie — şi, în acelaşi timp, capabile să-şi asume răspunderi.

Ca şi multe alte lucruri despre care am discutat în aceste pagini, împuternicirea este mai greu de făcut decât de spus. În parte, ceea ce o face atât de dificilă este faptul că necesită o transparenţă totală, în întreaga organizaţie. Într-o organizaţie dedicată sincer ideii de

împuternicire, secretele sunt reduse la minimum, pentru ca informaţiile importante, oricât ar fi de sensibile, să ajungă la toţi decidenţii care au nevoie de ele. În asemenea organizaţie nu se poate simţi bine un cadru executiv care vede cunoaşterea ca pe un instrument de putere şi care consideră că blocarea informaţiei îi asigură un avantaj faţă de ceilalţi.

Studiile experimentale efectuate în problemele legate de putere au demonstrat că puterea creează dependenţă: cu cât ai mai multă, cu atât îţi doreşti şi mai multă. Dar în acelaşi timp, puterea este şi terapeutică. Aceasta este concluzia unui studiu amplu asupra stresului, la care am participat şi eu pe la începuturile anilor '70. Participanţii care simţeau că deţin controlul asupra vieţii lor (fie că era sau nu adevărat) prezentau mai puţine simptome de stres decât ceilalţi. Prin urmare, un lider înţelept face bine dacă împinge puterea către nivelurile mai joase, pentru că poate spera că oamenii lui vor fi mai puţin stresaţi şi vor munci mai bine. Interesant este că, până la urmă, puterea liderului respectiv creşte, dacă ţinem cont că eforturile suplimentare depuse de angajaţii împuterniciţi duc la creşterea puterii întregii organizaţii. Din păcate, de multe ori considerentelor pe termen scurt li se acordă mai multă importanţă decât celor pe termen lung. Ceea ce se întâmplă este un şir de oscilaţii: într-o companie destul de centralizată vine un nou şef, care procedează la descentralizare; de îndată ce încep să se manifeste efectele împuternicirii, şeful se sperie că-şi pierde toată puterea şi revine la centralizare. Apoi este adus alt şef, ca să dreagă problemele supra-centralizării. Din câte se pare, liderilor le este extrem de greu să priceapă că liderul cel mai puternic din lume este cel care ştie când să lase puterea din mână!

Împuternicirea necesită o transparenţă totală, în întreaga organizaţie

Cum am spus şi mai înainte, împuternicirea are de-a face şi cu aptitudinile, şi cu puterea. Dar care lider e înzestrat pentru procesul decizional şi care nu e? Doi specialişti în psihologie socială de la Harvard, Robert Rosenthal şi Lenore Jacobson, au întreprins spre sfârşitul anilor '60 un experiment foarte interesant, care a reprezentat un punct de cotitură în domeniu. În cadrul experimentului lor, numit "Pygmalion în sala de clasă", cercetătorii alegeau *la întâmplare* un grup de copii. Apoi se duceau la câţiva profesori şi le spuneau că au

format un grup de copii deosebiţi, extrem de înzestraţi. Vor domnii profesori respectivi să se ocupe de aceşti copii? Evident că răspunsul era da. Şi ce rezultate credeţi că aveau copiii respectivi? Extrem de bune! Performanţa depinde de *cât de mult sunt împinşi* oamenii să obţină rezultate. Profesorii erau extrem de exigenţi cu copiii din grup şi-i tratau ca atare, forţându-i să facă eforturi deosebite. Şi Napoleon a înţeles conceptul forţării oamenilor: n-a spus el că orice soldat poartă în raniţă bastonul de mareşal?

O concepţie similară este descrisă şi de Tracy Kidder în cartea sa, *The Soul of a New Machine* ("Sufletul noii maşini"), în care este vorba de realizarea unui nou tip de computer, la DataGeneral din Boston. Şefii companiei au acceptat provocarea de a realiza — în numai un an — computerul respectiv, care urma să se numească *the Eagle* ("Vulturul"). Managerul de proiect, Tom West, a început prin a-şi forma o echipă de înaltă performanţă, care trebuia să rezolve diferitele aspecte ale lucrării. Străduindu-se să atragă interesul şi dedicarea oamenilor, se ducea la cei pe care îi considera potriviţi să facă parte din echipă şi le spunea ceva de genul "Vă urmăresc de multă vreme, sunteţi un om cu totul şi cu totul special. Proiectul ăsta o să însemne foarte multă muncă, dar ştiu că dumneavoastră o să fiţi în stare s-o faceţi. Mi-ar plăcea tare mult să veniţi în echipa noastră!" Tom West avea nevoie de dedicarea oamenilor şi a ştiut să o obţină. După ce a terminat de discutat cu ei, toţi membrii echipei erau atât de entuziasmaţi, încât erau gata-gata să se ducă acasă să-şi aducă sacii de dormit, ca să se mute cu totul la firmă, lăsându-şi baltă nevestele şi copiii. Evident, este o exagerare, dar e clar că Tom West a ştiut să-şi convingă oamenii să facă încă un pas (sau mai mulţi) când a fost nevoie. Apoi, asemenea lui West, liderii care se pricep să-şi împuternicească oamenii urmează sfatul împărătesei Ekaterina cea Mare: "Laudă cu glas tare, mustră în şoaptă!".

ÎNSUFLEŢIREA SUBORDONAŢILOR PENTRU ACŢIUNILE POZITIVE

O conducere eficace îi consumă liderului extrem de multă energie. Energia se manifestă în general în două "nuanţe": agresivă şi afectuoasă.

Energia agresivă este prezentă tot timpul. Felul în care se manifestă la locul de muncă depinde de felul în care este văzut fiecare în închipuirea celuilalt. În general, energia agresivă răzbate la suprafaţă în manevrele politice de un fel sau altul — luptele pentru putere, răspândirea zvonurilor, săpatul pe la spate şi altele la fel de negative. Un bun lider caută să orienteze această energie spre exterior, în afara frontierelor organizaţiei. Cum spunea Jack Welch "Luptaţi-vă cu Dupont dacă vreţi, luptaţi-vă cu ABB, dar nu cu vecinul de birou!"

Energia afectuoasă este prezentă numai dacă liderul reuşeşte să o cultive. Un bun lider este, de facto, un lucrător social cu înclinaţii de psiholog. Cum am mai spus, el trebuie să fie un "recipient" pentru stările afective ale oamenilor, oferindu-le un mediu ocrotitor, care le alină anxietăţile inerente vieţii organizaţionale. De multe ori, subordonatul care îi cere şefului o întrevedere despre o anumită problemă de serviciu vrea de fapt să discute cu el cu totul altceva. Un bun lider îi recunoaşte tertipul, dar totuşi îl ascultă cu atenţie până la capăt. Făcând uz de ceea ce am numit mai înainte factorul "ursuleţului de pluş", un bun lider are o inteligenţă emoţională considerabilă, pe care o foloseşte ca să-şi aleagă oamenii cu înţelepciune, să le dezvolte spiritul de echipă, să-i formeze cu grijă şi sensibilitate pe cei care învaţă, să negocieze cu măiestrie.

Totuşi managementul emoţional poate să meargă prea departe, impunând o exprimare nefirească a stărilor afective. Companiile care *impun* angajaţilor ce să simtă în interacţiunile lor (de exemplu prescriindu-le moduri precise de exprimare afectivă în cadrul unor manuale de instrucţiuni, în care li se spune cum să reacţioneze în orice discuţie cu clienţii) arată că nu ţin seama de trebuinţele emoţionale ale oamenilor lor. Cei de acolo par să nu-şi dea seama că a spune sau a auzi de mii de ori pe zi comentarii de tipul "Vă urăm o zi plăcută!" poate să-ţi macine nervii.

Compania Disney a fost poreclită la un moment dat "fabrica de zâmbete", din cauza indicaţiilor extrem de stricte din manualul angajaţilor, cu privire la manifestările lor emoţionale. Şi companiile aeriene au tendinţa să practice un management emoţional prea strict, ceea ce creează o impresie de artificial. La urma urmei, nimeni nu se simte fericit *tot timpul*. Una este să ceri angajatului să-i trateze pe

clienţi cu respect şi profesionalism chiar şi în zilele mai proaste, şi alta este să-i spui cât de larg să zâmbească şi ce cuvinte de salut să folosească. Oamenii trebuie să aibă dreptul să fie ei înşişi şi la locul de muncă. Manifestarea sistematică a "eului fals" poate fi plătită din greu, prin simptome de depresie sau stres. Dacă o organizaţie se străduieşte să angajeze oameni cu atitudinea potrivită — adică oameni care au un psihic compatibil cu ceea ce li se cere să facă — eul fals nu este obligat să-şi facă apariţia decât ocazional. (Îmi aduc aminte de o caricatură în care apărea un agent de vânzări de asigurări, care se întorcea acasă cu un zâmbet imens pe faţă. Soţia care îl întâmpina la uşă îi spunea: "Gata, dragă, ai ajuns acasă. Nu mai trebuie să zâmbeşti!...")

Una dintre cele mai bune căi de a-i însufleţi pe angajaţi este cea a exemplului personal. Un lider bun este un visător, într-adevăr; dar el trebuie să fie şi om de acţiune. El trebuie să-şi pună visele în aplicare. Un glumeţ spunea odată că oamenii se împart în trei grupuri: cei care fac ca lucrurile să se întâmple, cei care văd că lucrurile se întâmplă şi cei care se tot întreabă ce se întâmplă. Un bun lider trebuie să aibă în el stăruinţa necesară ca să intre în prima categorie. El nu trebuie să renunţe înainte de a-şi atinge ţelul. Recunoscând importanţa acţiunii, Percy Barnevik spunea odată: "Lucrul cel mai bun pe care îl puteţi face în organizaţia mea este să luaţi decizia corectă; pe locul doi este să luaţi decizia greşită; dar chestia care vă poate costa slujba este să *nu luaţi nici o decizie!*" Ce doreşte el este ca oamenii lui să fie perseverenţi.

Un lider bun este un visător, într-adevăr; dar el trebuie să fie şi om de acţiune.

Cum ştim mulţi dintre noi din experienţă, cei care preferă calea de mijloc riscă să fie călcaţi în picioare de ceilalţi. "Cimitirele" lumii afacerilor gem de figuri care "şi-au păstrat opţiunile deschise", ezitând să ia decizii. Succesul necesită decizii dure, urmate de acţiuni concrete. E preferabil să te chinui să aprinzi focul decât să te plângi de întuneric. Este clar că Thomas Edison, care a dat chix de 805 ori până când i-a ieşit becul electric, ştia ce vorbeşte când a spus că "succesul este 1% inspiraţie şi 99% transpiraţie". Victoria aparţine celor care perseverează, spunea Napoleon. De multe ori, adevăraţii lideri sunt oameni ordinari dăruiţi cu o determinare extraordinară.

Rolul arhitectural

Aşa cum am spus mai înainte, actul conducerii are eficacitate dacă rolul carismatic al liderului este împletit cu rolul arhitectural. Unul fără altul nu face nimic. Există prea mulţi lideri cu idei superbe despre unde trebuie să se îndrepte organizaţiile lor, dar care nu acordă nici o atenţie detaliilor funcţionării ei.

Pentru a-şi putea realiza viziunea în practică, liderii trebuie să adapteze sistemele de recompensare şi de control ale organizaţiei, pentru a le face să stimuleze atitudinile şi comportamentele necesare în rândurile angajaţilor. De asemenea, ei trebuie să modifice întreaga concepţie organizatorică, pentru a asigura transpunerea în practică a valorilor şi ideologiei fundamentale. De exemplu, Richard Branson şi Percy Barnevik şi-au modelat organizaţiile în armonie cu viziunile lor asupra împuternicirii; ei au creat mici companii în interiorul unei companii mari. Branson afirma: "Dacă într-o firmă sunt mai mult de 50 de angajaţi, înseamnă că a venit momentul să se descompună. Altminteri, oamenii îşi pot pierde simţul identităţii."

În strădania de a-şi transforma viziunea în realitate, liderii trebuie să gândească lucrurile în aceşti termeni arhitecturali (sau să găsească pe cineva care să fie în stare să le completeze abilitatea carismatică). Dacă sunt capabili să se achite bine de ambele roluri, organizaţiile lor au şansa să obţină performanţe deosebite, care să le plaseze în fruntea plutonului.

12 Formarea liderilor

Toţi cei care au reflectat la arta guvernării omenirii s-au convins că soarta imperiilor depinde de educaţia tinerilor.

ARISTOTEL

Leadershipul şi învăţarea sunt indispensabile una pentru alta.

JOHN F. KENNEDY

Singurul antrenament bun pentru leadership este leadershipul.

ANTONY JAY

Cică un băiat a venit de la şcoală cu carnetul plin de note proaste. Timp de vreo două zile, băiatul a ţinut carnetul de note ascuns, ca să nu i-l găsească taică-său. Dar pentru că trebuia să-l ducă înapoi la şcoală semnat de unul dintre părinţi, şi-a adunat până la urmă curajul şi l-a scos la iveală. Când a văzut tatăl său ce note proaste are copilul, a început să-l certe şi să-i spună că nu-i bun de nimic. După ce tatăl său s-a mai potolit, băieţelul l-a întrebat: "Tată, da' tu ce crezi, de ce sunt eu aşa de slab la şcoală, din cauza înzestrării genetice sau din cauza influenţei mediului?" Într-o altă variantă a acestei anecdote, tatăl dă băiatului ca exemplu pe copilul unor vecini. "De ce el ia numai 9 şi 10, şi tu nu?" La care fiul lui răspunde "Păi el are o altă situaţie. Părinţii lui sunt foarte inteligenţi."

Sunt întrebat foarte des dacă un lider este "înnăscut" sau "făcut". Dacă întorc întrebarea înapoi către cei care mi-o pun, obţin o mare diversitate de răspunsuri. Dacă suntem în grup, urmează de regulă o discuţie însufleţită, susţinătorii fiecărei tabere venind cu argumente

foarte convingătoare. Adepţii factorului genetic vorbesc despre familii proeminente, care au dat mai multe generaţii de lideri. Ca să-şi facă argumentele şi mai puternice, ei aduc în discuţie rezultatele studiilor asupra gemenilor monozigoţi, din care reiese că unele calităţi de lider sunt moştenite. De partea cealaltă, adepţii factorului educativ vin cu exemple de tipul Dalai Lama. În acest exemplu, argumentul în favoarea *formării* liderului este faptul că un băieţel a fost ales numai pentru că a recunoscut veşmintele şi obiectele predecesorului său decedat, după care a fost adus la Palatul Potala din Llasa, unde a primit o educaţie extrem de cuprinzătoare. Cinci decenii mai târziu, el a primit premiul Nobel pentru pace, fiind totodată conducătorul recunoscut al poporului său.

Ca şi în cazul altor însuşiri, şi cea de lider este probabil o combinaţie a celor doi factori. Deşi unele studii asupra gemenilor sugerează că raportul dintre înzestrarea genetică şi contribuţia mediului ar fi de 60/40, ponderea lor exactă nu este prea importanţă în selecţia persoanelor care urmează să devină lideri. Ceea ce contează mai mult este procesul de selecţie în sine. În momentul alegerii carierei, în cea mai mare parte, procesul formării liderului a avut deja loc; în bună parte, personalitatea lor este cristalizată. Prin urmare, o organizaţie care se află în căutare de persoane cu "potenţial înalt" (cum sunt numiţi adesea viitorii lideri) ar face bine să înceapă prin a *alege* persoanele potrivite, nu să treacă direct la *formarea* lor ca persoane potrivite.

Probleme de selecţie

Ray Kroc, fondatorul companiei McDonald's, obişnuia să spună că "Nu poţi să fii mai bun decât cei care te-au angajat". Theodore Roosevelt spunea şi el, la rândul lui: "Cel mai bun şef este cel care are destul bun simţ ca să-şi aleagă oamenii potriviţi pentru ceea ce vrea să realizeze şi destulă reţinere ca să nu se bage peste ei în timp ce muncesc." Din câte se pare, cel mai bun mod de a dovedi că suntem mai deştepţi decât cei pe care îi angajăm este să angajăm oameni mai deştepţi decât noi! Cum se spune: "Oamenii de prima mână angajează oameni de primă mână, pe când oamenii de mâna a doua angajează oameni de mâna a treia."

Totuşi este foarte dificil de evaluat capacitatea unui om — în domeniul conducerii sau în oricare altul — numai pe baza câtorva informaţii şi contacte directe. Când actorul Fred Astaire, aflat la început de carieră, s-a dus la Hollywood ca să dea o probă de filmare, i s-a făcut următoarea caracterizare: "Fără calităţi de actor. Început de chelie. Poate puţin să danseze." Când Jaques Chirac s-a întâlnit în 1975 cu Saddam Hussein, i-a spus direct: "Sunteţi prietenul meu personal... Vă asigur de respectul, consideraţia şi afecţiunea mea." Cum arată aceste două exemple, ni se întâmplă câteodată să nu nimerim deloc în evaluarea oamenilor. Iar dacă trebuie să selectăm un director de companie sau un alt cadru de conducere, riscăm să fim nevoiţi să suportăm ani de zile efectele unei alegeri greşite şi să înfruntăm un şir întreg de eşecuri costisitoare (caseta 12.1).

CASETA 12.1

Ce criterii sunt realmente importante?

Să ne închipuim că a venit vremea să ne alegem un nou lider mondial. Iată ce se ştie despre cei trei candidaţi pe care îi avem:

Candidatul A are de-a face cu tot felul de politicieni corupţi şi din când în când cere sfatul astrologilor. A avut până acum două amante. Fumează ţigară de la ţigară şi bea între opt şi zece pahare de martini pe zi.

Candidatul B a fost exmatriculat de două ori din colegiu, în studenţie obişnuia să fumeze opiu, nu se trezeşte niciodată înainte de prânz şi bea câte un sfert de litru de whisky în fiecare seară.

Candidatul C a fost decorat ca erou de război, este vegetarian, bea doar câte o bere din când în când şi nu a avut niciodată vreo relaţie extraconjugală.

Pe care dintre ei l-aţi ales? Dacă aţi optat pentru candidatul C, s-ar putea să fiţi surprins aflând următoarele:

Candidatul A este Frank Delano Roosevelt

Candidatul B este Winston Churchil

Candidatul C este Adolf Hitler.

Dacă suntem de acord că alegerea celui mai bun candidat este un lucru dificil, întrebarea este ce metode şi criterii să folosim? Alegerea este destul de largă. În primul rând, îi putem întreba pe candidaţi despre aptitudinile lor de conducere. Ar fi însă o abordare cam îndoielnică. Când îi întreb pe cei de la nivelul conducerii de firme cum se compară ei înşişi cu alţi lideri, 75% dintre ei se cotează printre primii 25%. Aşa că trebuie să ne întrebăm cât de demne de încredere sunt prezentării pe care şi le fac candidaţii singuri. Nici aprecierile membrilor de familie şi prietenilor nu sunt mai demne de crezare. În special în firmele de familie, evaluarea formalizată a potenţialului de conducere al candidatului este abandonată în favoarea nepotismului – de multe ori cu rezultate foarte rele.

O altă posibilitate este aplicarea unor teste, de un fel sau altul. Testele psihologice sunt utile atunci când se pune problema dezvăluirii eventualelor psihopatologii evidente. Nu sunt prea bune însă pentru evaluarea capacităţii de conducere. Testele aptitudinale pot contribui la depistarea şi filtrarea celor potriviţi pentru anumite profesiuni specializate, cum ar fi vânzările sau marketingul – dar ca şi cele psihologice, nu ajută la descoperirea celor cu capacitate de lider. Acelaşi lucru se poate spune despre modelul concursurilor complexe tip "turnir", aplicate adesea în Franţa şi în Japonia (un şir de examene profesionale, cuplate cu cotarea în funcţie de calitatea şcolilor urmate, a programelor sau universităţilor absolvite, cu diverse alte sisteme de evaluare). Deşi competiţia şi procedurile de arbitrare folosite de acest sistem îi pot indica pe candidaţii ambiţioşi şi capabili să obţină performanţele cele mai bune, ele nu asigură totuşi identificarea potenţialului lor de conducere.

Cel mai bun indicator al capacităţii de conducere (şi deci cea mai bună predicţie asupra potenţialului de conducere) este fişa realizărilor şi rezultatelor candidatului – ceea ce se numeşte "track record". Din păcate, este dificil de găsit o asemenea fişă care să nu fi fost "aranjată" cât de cât. Foştii angajatori au tendinţa să corecteze înregistrările făcute, dacă nu sunt convenabile, fie din cauza anumitor prevederi legale, fie pentru că se feresc să-i dea fostului angajat o "lovitură pe la spate". Prin urmare, trebuie să scoatem de undeva o versiune neîmbunătăţită a fişei de rezultate a candidatului. În această privinţă

ne pot ajuta şi centrele de evaluare a performanţei, care sunt capabile să separe "starurile" de posibilii "băgători de seamă". De asemenea, centrul de evaluare îi poate ajuta pe cei din comisia de selecţie să-şi dea seama mai clar de competenţele de care are nevoie organizaţia.

Aceşti doi factori luaţi împreună — fişa de rezultate şi lista competenţelor necesare — sunt tot ce puteţi avea mai bun pe post de "formulă magică" pentru procesul de selecţie. Dacă organizaţia îşi analizează viziunea asupra viitorului şi stabileşte ce competenţe de conducere sunt necesare pentru a o transforma în realitate, iar apoi îi analizează pe candidaţi ca să afle care fişă de rezultate dezvăluie competenţele identificate, procesul de selecţie are într-adevăr şanse de succes.

Aceşti doi factori luaţi împreună — fişa de rezultate şi lista competenţelor necesare — sunt tot ce puteţi avea pe post de "formulă magică" pentru procesul de selecţie.

Importanţa deosebită a selecţiei atente a candidaţilor este dată de faptul că o alegere greşită poate fi foarte costisitoare. La fel ca în cazul tinerilor proaspăt căsătoriţi (care în SUA au 50% şanse să divorţeze!), o mulţime dintre cei de-abia "căsătoriţi" cu compania vor ajunge, mai devreme sau mai târziu, să "divorţeze". Cifrele variază, dar estimările spun că aproximativ 40% dintre noii angajaţi ajung la eşec în primele 18 luni. (Una dintre principalele cauze ale eşecurilor lor se consideră a fi incapacitatea de a clădi relaţii bune cu noii colegi şi subordonaţi.)

Chiar şi costurile vizibile, directe, ale selecţiei devin destul de deranjante, dacă procesul găsirii unui bun lider se reia de mai multe ori, pe sistemul încercare-eroare. (Nivelul acestor costuri ajunge să fie între două şi trei salarii anuale.) Dar aceste costuri vizibile sunt doar vârful de 10-15% al aisbergului. La ele ar mai trebuie adăugate costurile ascunse ale deciziilor proaste şi ale oportunităţilor irosite de un lider slab. Rezultatul poate fi uluitor. Mesajul pe care trebuie să-l primiţi de aici este că venirea unui nou recrut în organizaţie trebuie să fie o mare experienţă. Este o perioadă în formarea individului care necesită foarte multă atenţie. Mai înseamnă, de asemenea, că este nevoie să existe un sentiment de reciprocitate şi de armonizare a viziunii cu obiectivele.

Exerciţii pentru formarea liderilor

După ce a fost selectat cel mai potrivit dintre candidaţi, ce trebuie făcut pentru a-l transforma pe noul angajat într-un lider de succes? Ce lucruri esenţiale trebuie să înveţe? Din observaţiile pe care le-am făcut în foarte multe companii, s-au desprins mai mulţi factori.

Să aibă contacte cât mai timpurii cu toate sectoarele funcţionale ale organizaţiei

Astfel de contacte asigură noilor angajaţi cunoştinţe diversificate despre produsele şi serviciile furnizate de organizaţie. În plus, îi ajută să respingă manifestările de tipul "ori noi, ori ei!" şi atitudinile teritoriale înguste şi le permite să-şi lărgească perspectiva asupra organizaţiei. Se întâmplă mult prea des ca personalul de la sediul central al firmei să-i acuze de prostie pe angajaţii unităţilor operaţionale — şi invers. O asemenea mentalitate a aruncării vinei asupra altora duce la fragmentare, teritorialitate şi la apariţia de "tranşee" în organizaţie.

Să câştige experienţă care să-i crească receptivitatea faţă de clienţi şi concurenţi

Deşi toate funcţiunile organizaţiei sunt importante, o conducere eficientă are nevoie de aptitudini speciale pentru clădirea unor bune relaţii cu clienţii şi concurenţii. Lideri de frunte precum Percy Barnevik, Richard Branson şi Jack Welch au fost întotdeauna foarte aproape de clienţii lor şi şi-au urmărit cu mare atenţie concurenţii. Şi aceste două lucruri explică succesul pe care l-au avut stilurile lor de conducere. Aşadar, organizaţiile care doresc să-şi "crească" lideri de mare eficacitate trebuie să aibă grijă ca tinerii lor candidaţi să-şi petreacă un timp pe lângă angajaţii cei mai pricepuţi din departamentele de relaţii cu clienţii sau de analiză a pieţei. Marile companii investesc fără întrerupere în formarea oamenilor lor.

Să fie trimişi la Tombuctu

De multe ori, când îi întreb ce anume i-a ajutat să fie lideri buni, oamenii îmi răspund ceva de genul: "Pe la 25 de ani m-a trimis şeful la Tombuctu, ca să înfiinţez biroul local de vânzări al firmei. Dacă mi-a fost teamă? Păi sigur că mi-a fost! Dacă am făcut greşeli? Puteţi fi sigur că am făcut! Dar ce pot să vă spun cu certitudine este că am învăţat extrem de mult!" Din păcate, sunt prea puţine companiile care se gândesc să le dea angajaţilor tineri proiecte de care să răspundă direct şi să le permită să facă greşelile inevitabile. În loc de asta, cele mai multe organizaţii irosesc timpul tinerilor respectivi numindu-i în poziţii administrative lipsite de relevanţă. Nu se gândesc să creeze pentru ei posturi în care să-i forţeze să-şi asume riscuri şi răspunderi pentru profiturile sau pierderile înregistrate. Autonomia acordată tinerilor şi recompensarea iniţiativei ar trebui să fie nişte instrumente esenţiale de formare a liderilor.

Este pur şi simplu imposibil să înveţi să conduci fără să faci mai întâi greşeli. Iar greşelile sunt în general mai puţin costisitoare când le faci de tânăr. De exemplu, este mai puţin grav să pierzi un client cât eşti încă manager de nivel mediu, decât să eşuezi într-o fuzionare de anvergură ca director executiv nou numit. Costurile sunt mai mici, iar lecţia învăţată este mai bogată în sensuri. Cum îmi spunea odată cineva: "Îmi plac oamenii care fac greşeli, pentru că îmi arată astfel că iau decizii." Persoana respectivă mi-a mai spus că a înfiinţat în firma sa o "primă de eşec", ca să-i recompenseze pe managerii care au avut idei bune şi tăria de caracter de a şi le susţine.

Există o anecdotă faimoasă despre Thomas Watson Sr., de la IBM. Acolo, un tânăr manager a comis odată o greşeală care a costat firma mai multe milioane de dolari. În anii '50 asta însemna o mulţime de bani — dar chiar şi acum înseamnă o mulţime de bani. După ce s-a descoperit greşeala, tânărul, chemat în biroul lui Watson, a bâiguit: "Cred... cred că o să mă daţi afară, nu...?" La care Watson a răspuns: "Să te dau afară? Să te *dau afară*? La banii pe care i-am cheltuit pentru formarea dumitale?!" Greşelile care sunt abordate cum trebuie se pot transforma într-o punte care duce de la lipsa de experienţă către înţelepciune. Eşecul ne învaţă cum să obţinem succesul. Iar succesul

nu înseamnă ca nimeni să nu facă niciodată greşeli. Înseamnă ca nimeni să nu *repete* greşelile.

Să aibă ca mentor un lider

Un alt factor important în formarea unui lider este să fie îndrumat de un mentor. Tânărul poate afla de la mentor cum funcţionează toate "mecanismele" organizaţiei. De exemplu, mentorul îl poate ajuta pe protejatul său să înţeleagă dedesubturile sistemelor politice ale organizaţiei sau îl poate preveni de timpuriu că este pe cale să comită o greşeală serioasă.

Încă şi mai important este faptul că un mentor îl poate ajuta să înveţe oferindu-i un *feedback constructiv*. Dacă o organizaţie vrea într-adevăr să-şi formeze oamenii cum trebuie, trebuie să aibă o întreagă cultură a furnizării de feedback asupra performanţei. Marile companii se străduiesc să imprime oamenilor lor dorinţa de a se dedica unor scopuri şi îi recompensează pentru asta. Un bun lider trebuie să recunoască realizările oamenilor. Din păcate, foarte mulţi şefi nu prea fac comentarii constructive. Se mărginesc să ofere feedbackul doar în situaţiile excepţionale, neînţelegând probabil ce impact mare ar putea să aibă în alte situaţii. Sugestiile de îmbunătăţire a performanţei şi laudele sau mulţumirile pentru un lucru bine făcut pot fi extrem de eficace.

Cei mai mulţi manageri nu se prea pricep nici să sărbătorească realizările obţinute, deşi irosesc astfel nişte instrumente foarte utile în dezvoltarea oamenilor. O realizare poate fi marcată prin mijloace băneşti (acordarea unor prime sau a unui pachet de opţiuni, participarea la profit), dar nu numai. Se poate apela la ceva extrem de simplu, cum ar fi o laudă directă, strângerea de mână din partea directorului, aclamarea publică, creşterea bugetului aflat la discreţia persoanei respective, acordarea de bilete la manifestările sportive sau culturale dorite, acordarea anumitor privilegii (înscriere la un club etc.), cupoane speciale (care să poată fi schimbate numai de "cetăţenii exemplari ai organizaţiei" pentru ceea ce-şi doresc ei mai mult: o zi liberă în plus; o primă în plus etc.). Deoarece crearea unei

asemenea culturi trebuie să pornească de la vârful organizaţiei, furnizarea de feedback constructiv trebuie încurajată chiar de liderul ei. Orice şef trebuie să se întrebe tot timpul cât de multe zâmbete le-a prilejuit subordonaţilor săi, lăudându-i în ziua respectivă.

Să păstreze echilibrul între viaţa personală şi cea publică

Cum am arătat în capitolul 6, dacă se strică echilibrul dintre viaţa personală şi cea publică a unui lider, apar inevitabil simptome de stres. Mai mult, o "dietă" care cuprinde numai muncă şi iar muncă, fără nici un fel de destindere, înăbuşe creativitatea. Există momente în viaţa personală care nu se mai repetă niciodată. Copiii nu sunt mici de două ori. Şi timpul petrecut cu soţia şi copiii nu poate fi amânat pe mai târziu, pentru că un părinte mereu absent riscă să şi-i înstrăineze pe cei dragi.

Este clar, prin urmare, că păstrarea echilibrului are efecte benefice pentru viaţa personală. Dar şi viaţa profesională este influenţată pozitiv. Petrecerea cu folos a timpului liber are un efect considerabil de revitalizare. Oamenii care îşi rezervă timp ca să-şi încarce bateriile, ca să reflecteze în afara pereţilor biroului reuşesc la muncă să ia decizii mai bune, au relaţii mai bune cu colegii, suportă mai bine stresul şi fluctuaţiile vieţii profesionale.

Viaţa nu trebuie să fie ceva care se petrece în timp ce noi suntem ocupaţi cu alte lucruri. Liderii organizaţiilor trebuie să-şi îndemne oamenii să-şi găsească echilibrul de care au nevoie. Dar luaţi de val, prea mulţi dintre cei din eşalonul executiv par să fie prada obsesiei lor "magnifice" despre rolul pe care îl au de îndeplinit în organizaţie şi se aşteaptă, în consecinţă, ca şi subordonaţii lor să facă la fel. S-ar putea să nici nu-şi dea seama de dezechilibrul din viaţa lor. Dacă sunt întrebaţi cât timp au petrecut cu familia, s-ar putea să dea un număr de ore mult mai mare decât soţiile şi copiii lor. În multe cazuri se refugiază în ceea ce psihoterapeuţii numesc "defensa maniacală" — aleargă întruna de colo-colo, ca să scape de un angajament veritabil.

Să capete o doză zdravănă de inteligență emoțională

În lipsa unei bune înțelegeri a propriei personalități, pe care i-o poate oferi inteligența emoțională, este foarte greu pentru un individ să-i conducă pe alții. În cursul procesului de auto-descoperire, viitorul lider trebuie să afle ce anume îi poate produce un sentiment al "curgerii". El trebuie să se întrebe care sunt situațiile în care se simte cel mai bine și în care funcționează la maximum. În același timp, trebuie să se străduiască să-i înțeleagă și pe cei din jur. Pentru a scoate tot ce-i mai bun în oameni, de importanță este factorul "ursulețului de pluș" menționat în capitolul precedent — întemeiat pe înțelegerea *celorlalți*, pentru care este obligatorie o bună înțelegere *de sine*.

În cadrul procesului decisiv de auto-descoperire, viitorul lider trebuie să-și exploreze propriile calități și defecte. El trebuie să descopere unde poate avea contribuții de valoare și unde anume aptitudinile sale mai lasă încă de dorit. Apoi, trebuie fie să acționeze singur asupra propriilor puncte slabe, fie să caute ajutor în afară, de exemplu la un coach, pentru a le compensa. Unii oameni au competențe speciale în domeniul tehnologiei, finanțelor sau marketingului, de pildă. Alții sunt buni vizionari, având capacitatea să le ofere oamenilor o direcție strategică. Alții sunt foarte buni ca gardieni ai culturii organizației, asumându-și rol prezervării acesteia. Unii sunt buni executanți, fiind deosebit de eficienți în rolurile operaționale. Cei care ajung să fie angajați de companiile aflate în căutarea unor schimbări drastice au adesea calități excepționale de lideri transformaționali. Unii au competențe deosebite în domeniul resurselor umane, știind foarte bine cum să-i motiveze pe oameni și cum să comunice cu ei. Alții au un mod foarte inovator de a privi lumea. În situațiile de leadership, este foarte important să se creeze o "constelație de roluri executive", care să cuprindă laolaltă toate aceste competențe, în cadrul unui grup echilibrat. În acest fel, echipa executivă poate înfrunta provocările care îi stau în cale. În general, în loc să căutăm întruna căi de a ne înlătura slăbiciunile, este preferabil să clădim pe temelia *calităților* noastre — în asta rezidă forța unei constelații de roluri executive și asta aduce cel mai mare câștig (caseta 12.2).

Viitorul lider trebuie să-și exploreze propriile calități și defecte.

CASETA 12.2

În ce arii aveți contribuții care adaugă valoare la organizația dumneavoastră?

Citiți afirmațiile de mai jos și bifați-le, după caz, ca Adevărate sau False. Comparați-vă răspunsurile cu ale unor persoane care vă cunosc aptitudinile.

	ADEVĂRAT	FALS
■ Competențele mele de bază se află într-un domeniu funcțional precum marketingul/finanțele/ - managementul operațiunilor/tehnologia informațiilor.		
■ Competențele mele de bază vizează furnizarea unei viziuni strategice.		
■ Competențele mele de bază vizează motivarea oamenilor.		
■ Competențele mele de bază sunt de gardian al culturii organizației.		
■ Competențele mele de bază sunt de agent al schimbării.		
■ Competențele mele de bază se află în domeniul inovației.		
■ Competențele mele de bază vizează domeniul execuției și controlului.		

Răspunsurile dumneavoastră vă arată unde anume puteți avea o contribuție prețioasă. Deși fiecare dintre competențele de mai sus sunt importante pentru buna funcționare a organizației, ponderea lor poate să difere în funcție de etapa din ciclul ei de viață. Problema dumneavoastră este să găsiți oameni ale căror competențe să le permită să se completeze reciproc și totodată să slujească organizației în faza în care se află.

Găsim exemple bune de constelaţii de roluri în echipele create de Richard Branson în diferitele etape ale carierei sale. Primul domeniu de afaceri în care s-a afirmat Branson a fost cel al muzicii, deşi, aşa cum recunoaşte singur, este complet afon. El şi-a compensat această lipsă, angajându-şi o rudă îndepărtată, Simon Draper, poreclit "omul cu urechi de aur". Draper a fost omul care a ales piesele care au asigurat succesul în afacerile cu discuri ale lui Branson. Nici analiza bilanţurilor contabile şi a fluxurilor de numerar nu este punctul forte al lui Branson. Aşa că şi-a găsit un alt om formidabil, Don Cruickshank, un contabil scoţian cu un MBA dobândit la McKinsey. Cruickshank a realizat sistemele necesare companiei, care, până la venirea lui, fusese condusă oarecum la întâmplare. Toată această minunată constelaţie de roluri executive a fost condusă de însuşi Branson, care s-a priceput întotdeauna să ofere oamenilor lui viziune, inspiraţie, energie şi motivaţii.

Liderii "erei digitale"

Presupunând că tinerii au posibilitatea să-şi fructifice potenţialul şi să se confrunte cu provocările dezvoltării lor, să vedem acum cum vor arăta de fapt liderii viitorului? Se vor deosebi de modelele autoritare din trecut, asta este sigur. Cum spunea de multe ori generalul Eisenhower, "Nu-i poţi conduce pe oameni lovindu-i peste ceafă. Asta-i bătaie, nu conducere!" (v. şi caseta 12.3)

CASETA 12.3

Sunteţi pregătit să fiţi un lider al "erei digitale"?

Răspundeţi cu Da sau Nu la următoarele întrebări.

	DA	NU
■ Vă stabiliţi ori de câte ori este posibil un set de obiective proprii?		
■ Aveţi o atitudine critică faţă de performanţele proprii?		

CASETA 12.3 — CONTINUARE

	DA	NU
■ Sunteţi în stare să prezentaţi anumite aspecte foarte complexe într-un mod clar şi simplificat pentru cei din jur?		
■ Posedaţi o "viziune din helicopter" – adică sunteţi în stare să vedeţi şi pădurea, nu numai copacii?		
■ Vă simţiţi în largul dumneavoastră în prezenţa reprezentanţilor altor culturi?		
■ Faceţi efortul să înţelegeţi elementele culturale specifice ale oamenilor aparţinând altor naţionalităţi?		
■ Vă consideraţi om de acţiune?		
■ Sunteţi capabil să puneţi în scenă o "reprezentaţie" capabilă să atragă angajamentul oamenilor faţă de un plan de acţiune?		
■ Vă face plăcere să fiţi mentorul celor mai tineri?		
■ Vă simţiţi mândru când vedeţi că un om pe care l-aţi format are rezultate foarte bune?		
■ Vă simţiţi bine să lucraţi în cadrul unei echipe?		
■ Căutaţi varietatea când trebuie să formaţi o echipă?		
■ Vă face plăcere să lucraţi într-o echipă multiculturală?		
■ Aveţi sentimentul că reuşiţi să scoateţi tot ce-i mai bun din fiecare dintre oamenii dumneavoastră?		
■ Aveţi grijă de oamenii dumneavoastră când au probleme personale?		
■ Conduceţi oamenii prin forţa exemplului personal?		
■ Sunteţi convingător când faceţi o prezentare publică?		
■ Oferiţi cu uşurinţă oamenilor informaţiile pe care le aveţi?		
■ Le inspiraţi oamenilor încredere?		
■ Sunteţi încredinţat că oamenii se dau peste cap să obţină rezultate bune atunci când lucrează cu dumneavoastră?		

CASETA 12.3 — CONTINUARE

- Simţiţi că oamenii se deschid când discută cu dumneavoastră?
- Sunteţi în stare să le furnizaţi oamenilor un feedback franc, direct şi constructiv?

Dacă aţi răspuns Da la majoritatea întrebărilor de mai sus, s-ar putea să fiţi într-adevăr eficace în calitate de lider într-un mediu internaţional. Dacă doriţi să vă verificaţi concluziile, arătaţi răspunsurile la acest exerciţiu şi unora dintre cei care vă cunosc foarte bine.

Printre însuşirile caracteristice unui lider carismatic, transformaţional, perfect adaptabil la mediul global de azi este capacitatea de *auto-management*. Liderii trebuie să fie în stare să-şi stabilească propriile standarde şi recompense, să-şi fixeze propriile obiective fără nici un îndemn din afară. Liderii care ştiu să facă aşa ceva sunt de regulă oameni care învaţă uşor şi se adaptează iute. Ştiu cum să-şi ofere recompensele de care au nevoie, dar sunt totodată cei mai exigenţi judecători ai propriilor performanţe. Oamenii pricepuţi la auto-management şi-au internalizat o mamă sau un tată care le şopteşte într-una, undeva, în adâncul minţii: "Hai că *poţi* mai bine, hai că poţi *mai bine!*" O organizaţie aflată în căutare de asemenea lideri ar trebui să ceară candidaţilor să povestească despre activităţile din primii lor ani de formare. Pentru că oamenii capabili de auto-management au în ei un neastâmpăr care îi împinge la multe, este de presupus că activităţile respective — fie ele şcolare, extraşcolare sau profesionale — le-au oferit o sumedenie de provocări şi dificultăţi considerabile.

Un lider eficace al erei digitale trebuie să ştie *cum să facă faţă complexităţii cognitive*. Aceasta nu este o aptitudine care se *dobândeşte* simplu, în condiţii obişnuite: ori o ai în momentul când devii adult, ori nu o mai ai niciodată. Legată atât de capacitatea de a gândi în perspectivă cât şi de cea de a elimina zgomotele din sistem, această aptitudine se mai numeşte şi "viziune din helicopter" — aptitudinea de a vedea şi pădurea, nu numai copacii. Cel care posedă această aptitudine este în stare să prindă imediat esenţa unei idei complexe şi să o simplifice în

beneficiul celor din jur. Ca să verificaţi dacă aveaţi această aptitudine, alegeţi-vă un concept complex şi încercaţi să-l explicaţi unui copil.

Cum am văzut şi mai înainte, un bun lider al zilei de azi are nevoie de un simţ al *relativităţii culturale*. Etnocentrismul nu-şi mai găseşte nici un loc, nicăieri, în lumea de azi — şi cu atât mai puţin în organizaţiile globale. Nici despicatul firului în patru. Într-adevăr, liderii de azi trebuie să reflecteze, dar trebuie să fie şi oameni de *acţiune*. Prin urmare, aptitudinile pentru implementare şi pentru proces au importanţă critică. Dornici să vadă că lucrurile se mişcă, adevăraţii lideri pun cel mai mare accent pe *execuţie*.

Etnocentrismul nu-şi mai găseşte nici un loc, nicăieri, în lumea de azi.

Printre criteriile privind calitatea actului conducerii în era cibernetică se numără şi *generativitatea*, un concept introdus de Erik Erikson, specialist în dezvoltare umană. Generativitatea înseamnă a arăta grijă generaţiei următoare, a simţi plăcerea de a avea de-a face cu reprezentanţii ei, de a-i călăuzi bine şi cu entuziasm prin acţiuni de mentorat. Este important ca liderii viitorului să nu ajungă să se poarte ca Cronos, adică să-şi devoreze propriii copii. Liderii organizaţiei moderne trebuie să-şi rezerve o mulţime de timp pentru formarea atentă a oamenilor. În orice firmă ce aspiră să devină organizaţie care învaţă trebuie să existe suficienţi mentori care să stea cu ochii pe tranziţiile prin care trec tinerii lideri — în special cei care primesc noi responsabilităţi. Mentorii trebuie să le ofere tinerilor spaţiul şi siguranţa de care au nevoie în explorările lor.

Cum poate o organizaţie să determine dacă un candidat are potenţial de generativitate? Răspunsul este surprinzător de simplu. Dacă un candidat are copii, cel mai bun test este să aflaţi dacă este sau nu un părinte bun: dacă are răbdare cu ei, dacă se pricepe suficient să-i îndrume ca un mentor. Studiile de până acum au arătat că un om care este tată bun în familia sa este de multe ori un "tată" bun şi în afara ei. Dimpotrivă, oamenii care se dovedesc excesiv de lipsiţi de răbdare cu angajaţii sunt la fel de nerăbdători şi cu copiii. Am cunoscut directori de firmă care îi invitau pe candidaţii la posturi de conducere să petreacă un weekend cu ei şi să-şi aducă şi familiile, tocmai ca să observe cum interacţionează cu membrii acesteia.

Şi aptitudinile pentru *formarea echipei* sunt extrem de importante. Mulţi manageri pe care îi cunosc pot fi foarte buni *şefi* de echipă, dar ca *membri* de echipă sunt foarte slabi. Un individ cu spirit de echipă trebuie să ştie să scoată tot ce-i mai bun din oameni, dar şi ca lider al echipei, şi ca simplu membru. De asemenea, trebuie să facă faţă cum trebuie diversităţii din echipă. Cel mai creativ proces decizional este cel care are loc într-o echipă caracterizată prin diversitate — în ceea ce priveşte cultura, sexul membrilor, tipul activităţii etc. S-ar putea ca elaborarea deciziilor să dureze mai mult într-un grup diversificat decât într-unul omogen, dar calitatea rezultatului este mult mai bună. (Amintiţi-vă: atunci când toată lumea gândeşte la fel, înseamnă că nu sunt mulţi cei care gândesc.)

O altă aptitudine importantă este cea pentru *managementul impresiilor*. Un bun lider trebuie să aibă în el o fărâmă de suflet de actor, de povestitor, care să-l ajute să convingă diferitele categorii de oameni cu care are de-a face de corectitudinea viziunii şi valorilor sale. Credeţi sau nu, lecţiile de actorie ar putea fi adesea o investiţie folositoare. De asemenea, ar fi foarte interesant pentru dumneavoastră dacă v-aţi înregistra acţiunile sau discursurile pe o casetă video, iar apoi v-aţi analiza "performanţa", cu ajutorul cuiva, de exemplu al unui coach. Un bun lider trebuie să folosească orice mijloc aflat la îndemână ca să-şi îmbunătăţească aptitudinile de comunicare.

Un tip esenţial de însuşiri sunt *cunoştinţele relevante pentru obiectul de activitate* al organizaţiei. De exemplu, dacă organizaţia produce automobile, este important să vă placă şi să vă pricepeţi la maşini. Dacă lucraţi în industria electronicii, ajută să aveţi cunoştinţe de electronică. Acest lucru este deseori ignorat în ziua de azi, când domină peste tot finanţiştii omnipotenţi.

În sfârşit, dar nu în cele din urmă, un bun lider al erei digitale trebuie să fie capabil să inspire *încredere* printre subordonaţii săi şi să şi-o menţină de-a lungul întregului proces de transpunere a viziunii sale în practică. Un lider trebuie să simtă neîntrerupt nevoia de a inspira încredere şi dorinţa de a fi *demn* de încredere. În lipsa încrederii, multe dintre însuşirile altfel utile ale liderului îşi pierd valoarea. Cum am

Un bun lider al erei digitale trebuie să fie capabil să inspire *încredere* printre subordonaţii săi.

mai spus, succesul unui lider este strâns legat de măsura în care se poate avea încredere în el (caseta 12.4). Figura 12.1 prezintă sintetic calităţile liderului erei digitale, împreună cu însuşirile, rolurile şi practicile pe care le implică.

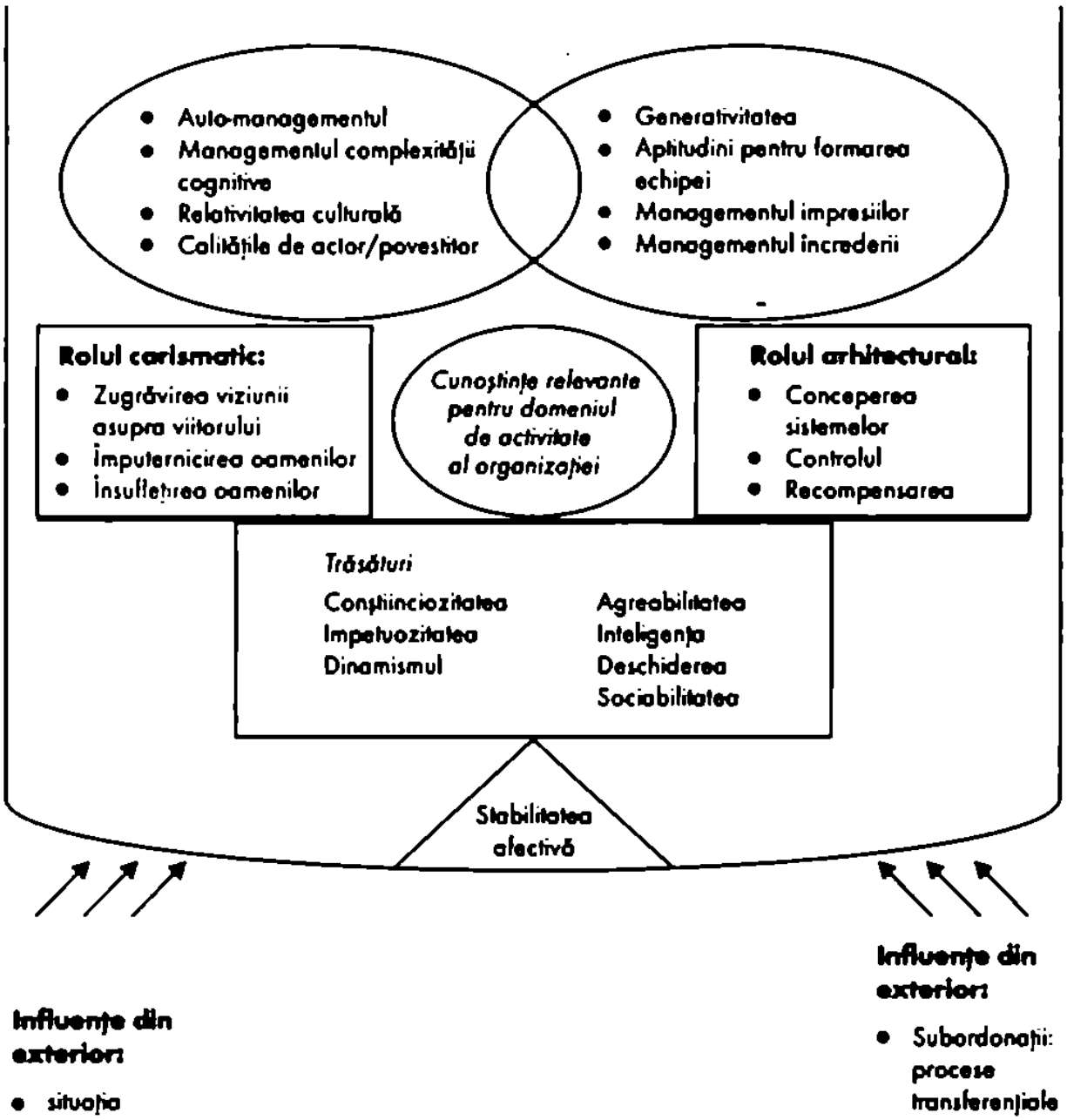

Figura 12.1 Leadership în era digitală

CASETA 12.4

Sunteţi gata de acţiune?

Din ceea ce aţi învăţat în acest capitol (şi în cele precedente), puteţi identifica însuşirile şi competenţele pe care trebuie să le aibă un bun lider în organizaţia dumneavoastră, ţinând cont şi de direcţia strategică specifică a acesteia? Faceţi o listă a competenţelor de care are nevoie organizaţia dumneavoastră, a celor pe care le aveţi deja şi a celor care vă lipsesc. Schiţaţi apoi un plan pentru dezvoltarea dumneavoastră, care să vă ajute să dobândiţi însuşirile de care aveţi nevoie.

Plan de acţiune pentru îmbunătăţirea calităţii de lider

Competenţe de conducere necesare	Competenţele pe care le posed	Competenţele la care trebuie să mai lucrez	Plan de dezvoltare
1			
2			
3			
4			
5			
6			

Orice organizaţie care reuşeşte să promoveze şi să stimuleze la oamenii ei caracteristicile pe care le-am prezentat aici, ca fiind importante pentru o conducere eficace, se află pe un drum sigur către succes. Ultima provocare cu care avem de-a face în această carte este să vedem ce însuşiri trebuie să aibă nu un lider de succes, ci o *organizaţie* de succes. Cum putem caracteriza organizaţiile care traversează cu succes această epocă a discontinuităţii? Care sunt atributele care le diferenţiază? Şi, cel mai important, ce paşi trebuie să întreprindă un lider pentru a crea o asemenea organizaţie?

13 Organizaţia autentizotică

Când este vorba de excelenţă, nu este suficient să o cunoşti, ci trebuie să şi încerci să o posezi şi să o foloseşti. ARISTOTEL

Fiţi cu ochii aţintiţi spre stele şi cu picioarele pe pământ.
THEODORE ROOSEVELT

Integritatea începe cu dorinţa individului de a fi onest cu el însuşi. CORT FLINT

Dacă privim primii ani ai acestui nou mileniu, constatăm că în lumea organizaţiilor există mai multe teme neliniştitoare. Una dintre cele principale este cea a stresului provocat de muncă. Statisticile îmbolnăvirilor, performanţelor nesatisfăcătoare şi absenteismului ne prezintă un tablou dramatic al disfuncţiilor de la locul de muncă, la toate nivelurile, de la director până la funcţionarul de la recepţie. În multe organizaţii, balanţa înclină atât de mult spre viaţa profesională în detrimentul celei personale, încât aceasta din urmă pare să nici nu mai existe. Peste tot auzi numai poveşti de groază despre supraîncărcarea angajaţilor, despre atribuţii care se bat cap în cap, despre comunicarea slabă, despre lipsa oportunităţilor în carieră, despre inechitatea sistemelor de evaluare a performanţei şi a celor de retribuire, despre restricţii asupra comportamentului, despre deplasări excesive... Toate acestea duc la reacţii depresive, simptome de suferinţă fizică, abuz de alcool sau droguri, tulburări de somn.

Şi totuşi munca nu trebuie neapărat să fie stresantă. Dimpotrivă, munca poate fi o ancoră pentru bunăstarea psihică, o cale de stabilire

a identităţii şi a păstrării stimei de sine. Ideea lui Sigmund Freud că sănătatea mentală se bazează pe "Liebe und Arbeit" (dragoste şi muncă) sună a adevăr. Dar pentru ca munca să fie un lucru *sănătos*, organizaţia trebuie să se preocupe şi de dimensiunea psihologică. Într-o organizaţie care reuşeşte aşa ceva, obţinerea unui rezultat tangibil în muncă îi oferă angajatului un sentiment de stabilitate, într-o lume atât de instabilă şi imprevizibilă cum e cea în care trăim.

Dată fiind importanţa bunăstării psihice a individului pentru buna funcţionare a organizaţiei, o dimensiune esenţială pentru ecuaţia sănătăţii la locul de muncă este existenţa unei conduceri responsabile. Liderii trebuie să-şi asume răspunderea pentru crearea unui mediu de muncă sănătos, care să-i facă pe oameni să se "simtă bine în propria lor piele", să contribuie la procesul lor de adaptare şi să le stimuleze capacitatea de a se adapta.

Cea mai bună companie în care aţi putea lucra

În afară de lista anuală a celor mai puternice companii din SUA, *Fortune* mai publică şi lista celor mai buni angajatori. Într-un articol recent din *Fortune*, intitulat "Cele 100 de companii americane în care este cel mai bine să lucrezi", autorii analizează practicile care le scot în evidenţă din perspectiva *angajaţilor* lor. Printre fruntaşe (o poziţie foarte delicată, având în vedere instabilitatea vieţii organizaţionale din prezent) se află Southwest Airlines, W.L. Gore, Patagonia, Microsoft, Merck, Conteiner Store, Goldman Sachs şi Harley-Davidson. Pornind de la o bază de date cu peste 1.000 de companii, autorii au aplicat filtrul performanţelor deosebite în domenii precum conducerea inspirată, condiţiile excelente la locul de muncă, beneficiile generoase acordate salariaţilor, şi sentimentul clar că se munceşte cu un scop. Angajaţii companiilor fruntaşe au încredere în conducere, sunt mândri de munca şi de firma lor, se bucură de camaraderia din colectivele lor.

Companiile aflate în frunte au reuşit să creeze un climat pozitiv pentru angajaţii lor, recurgând la o serie de metode, cum ar fi acordarea pachetelor de opţiuni, sistemele de participare la profit, politicile

fără disponibilizări, structurile neierarhice, sistemele de difuzare a informațiilor, programele de lucru flexibile, relaxarea în privința vestimentației. De asemenea, aceste companii promovează evenimentele consacrate formării sentimentului comunității (berile de vineri seara, sărbătorirea realizărilor deosebite ale companiei, picnicurile etc.). Ele sunt inspirate în conceperea facilităților oferite salariaților: centre de fitness ultramoderne, case de odihnă, clinici medicale și grădinițe de copii în cadrul companiei, diferite alte avantaje oferite familiștilor, cantine elegante cu mâncare gustoasă, asigurări medicale generoase. Pe scurt, companiile aflate în fruntea listei fac foarte mult ca să creeze o *cultură organizațională umană*, care să influențeze pozitiv vigoarea mentală a angajaților lor.

Arhitecții organizațiilor care aspiră la un loc fruntaș ar trebui să încerce să analizeze punct cu punct filozofia umană care stă la temelia valorilor, comportamentelor și practicilor companiilor în care *este minunat să lucrezi*, iar apoi să determine cum ar putea împleti aceste valori cu ale organizațiilor de *înaltă performanță*, descrise mai înainte. Ei trebuie să se întrebe ce pași ar fi necesari pentru ca organizația să contribuie la bunăstarea oamenilor ei? Care sunt dimensiunile psihologice care fac ca o organizație să devină un loc foarte plăcut și interesant pentru angajații ei? Cum s-ar putea fructifica pe deplin potențialul uman prezent în orice organizație?

Din păcate, aceste întrebări, din care răzbate grija față de individ, sunt contrare climatului de afaceri din ziua de azi, obsedat de profitabilitate. Astăzi, organizațiile sunt rareori "faruri călăuzitoare într-o mare a schimbării", cum erau cândva. De fapt, putem spune chiar că viața în organizație n-a fost niciodată atât de tulbure ca în epoca actuală. Companiile din fruntea listei celor mai buni angajatori sunt doar rare excepții de la regulă. Cum am spus și în capitolul 3, în această eră a reproiectării firmelor și a preocupării excesive pentru valoarea asigurată acționarilor contractul psihologic care exista în timpurile mai calme de odinioară nu mai poate fi respectat. Astfel, angajații au devenit un fel de agenți independenți, iar identificarea lor cu organizația este din ce în ce mai nefolositoare. Ca urmare, cinismul organizațional este în creștere, loialitatea este în descreștere, iar angajatul organizațional de odinioară — cel puternic atașat emoțional de compania sa — aproape că a dispărut.

În trecut, asocierea cu o companie putea fi, pentru angajat, o cale eficace de afirmare a rolului său în viaţă. Angajamentul de loialitate contribuia la integrarea experienţelor personale ale angajatului, dintr-un punct de vedere fenomenologic. Afilierea la organizaţie devenea una dintre modalităţile prin care individul reuşea să facă faţă turbulenţelor economice şi sociale – şi astfel îi oferea o oarecare stabilitate. Ca o ironie, tocmai în această epocă atât de volatilă i se refuză individului unul dintre stâlpii tradiţionali de stabilitate, *contractul psihologic*.

Implicaţiile deteriorării sentimentului de bunăstare al angajaţilor sunt considerabile. Cum am mai văzut, prin abandonarea contractului psihologic organizaţia abdică de la rolul de "recipient" pe care îl îndeplinea în trecut, conştient sau nu. Întrucât conducerile organizaţiei acceptă din ce în ce mai rar să asigure oamenilor un mediu "ocrotitor", în care să le ofere un "recipient" pentru toate anxietăţile lor, locul de muncă a devenit mai stresant, nu mai puţin stresant. Ca urmare, sănătatea mentală a angajaţilor are de suferit.

Individul "sănătos"

O modalitate de a găsi răspunsul la întrebarea despre însuşirile care fac dintr-o organizaţie un loc de muncă interesant, plăcut şi satisfăcător presupune să analizăm mai întâi lucrurile de care are nevoie individul pentru a fi pe deplin funcţional. În ce condiţii se simte el cel mai "viu", de exemplu? Din păcate, opiniile despre ce înseamnă un individ "sănătos" par să varieze considerabil, în funcţie de perspectiva celui care dă definiţia.

Putem înţelege mai bine conceptul de sănătate mentală dacă analizăm ce le fac psihoterapeuţii pacienţilor lor ca aceştia să "funcţioneze" la capacitate maximă. Astfel, ei îi îndeamnă să-şi definească mai bine scopurile şi motivaţiile, îi ajută să-şi înţeleagă atuurile şi slăbiciunile, îi împiedică să se implice într-un comportament autodistructiv. În încurajează să înveţe şi să crească, să devină mai toleranţi la ambiguitate, să-şi mărească receptivitatea afectivă, să-şi îmbogăţească anvergura, flexibilitatea şi eficacitatea repertoriului lor comportamental. În toate aceste direcţii, ţinta psihoterapeutului este să-i

crească pacientului libertatea de alegere, făcându-l astfel să ia inițiativa, în loc de a se lăsa purtat de forțele venite din afara sferei conștientului său.

Ne putem clarifica și mai bine tabloul despre sănătatea mentală dacă privim la însușirile tipice ale individului sănătos (dar să nu uităm că sănătatea și boala sunt dimensiuni ale aceluiași continuum — v. și caseta 13.1). Experiența mea, căpătată cu un spectru foarte larg de oameni aflați la locul de muncă — experiență care împletește conceptele de management cu perspectiva psihologică — îmi sugerează următoarele lucruri:

- Oamenii sănătoși (sau oamenii *mai* sănătoși, ca să nu uităm de continuumul menționat mai sus) au un simț stabil al identității; ei știu foarte clar cine sunt ei înșiși.
- Oamenii sănătoși au o mare capacitate de a *testa* realitatea.
- În confruntarea cu lumea exterioară, ei recurg la mecanisme defensive *mature*. Ei își asumă răspunderea pentru acțiunile lor, în loc să caute să dea vina pe alții pentru dificultățile pe care le au.
- Oamenii sănătoși au simțul propriei eficacități și sunt plini de resurse. Ei au o încredere puternică în capacitatea proprie de a *controla* (sau măcar de a influența) evenimentele care au impact asupra vieții lor.
- Oamenii sănătoși au o *atitudine pozitivă* față de propriul corp și față de funcționarea lui. Nu se angajează în comportamente distructive, cauzate de distorsiuni cognitive, și nici nu suferă de tulburări de alimentație.
- Oamenii sănătoși sunt capabili să simtă întreaga gamă a *afectelor*. Nu suferă de alexitimie, adică de incapacitatea de a avea sentimente. Trăiesc intens și fac cu pasiune tot ce fac.
- *Sexualitatea* și *senzualitatea* le oferă oamenilor sănătoși experiențe satisfăcătoare, fiind dimensiuni importante ale vieții lor.
- Oamenii sănătoși știu cum să-și controleze *anxietățile*. Ei nu-și pierd cu ușurință controlul, recurgând la acte impulsive.

- Oamenii sănătoşi preţuiesc *intimitatea* şi *reciprocitatea*. Ei au capacitatea de a clădi şi cultiva relaţii cu alţii şi îşi întreţin în mod activ o reţea de contacte din care primesc sprijin şi sfaturi.
- Oamenii sănătoşi se simt parte dintr-un grup mai larg. Ei obţin o mare satisfacţie din interacţiunile sociale din mediul în care trăiesc. Prin asta, ei se simt *conectaţi*.
- Oamenii sănătoşi ştiu să abordeze pozitiv aspectele legate de dependenţă sau de separare de familie. În tinereţe, ei trec în mod constructiv prin procesul de cristalizare a individualităţii şi nu suferă nici o întrerupere în dezvoltare. Nu recurg la comportamente excesive de ataşament. Sunt capabili să închege relaţii mature cu cei din jur.
- Oamenii sănătoşi, prin puternicul lor simţ al identităţii, au forţa de a face faţă eşecurilor şi decepţiilor inevitabile ale vieţii. Ei ştiu ce să facă atunci când sunt deprimaţi şi au o bună capacitate de refacere în urma unor pierderi.
- Oamenii sănătoşi ştiu cum să abordeze ambivalenţele şi sunt capabil să-i privească pe cei din jur într-un mod echilibrat.
- Oamenii sănătoşi sunt creativi şi posedă o înclinaţie normală pentru joc. Ei au capacitatea de a încălca uneori normele.
- Oamenii sănătoşi au o atitudine pozitivă faţă de lume. Ei au capacitatea de a-şi reformula experienţele într-un mod pozitiv. Sunt în stare să-şi imagineze un tablou mai atrăgător al viitorului. În ciuda eşecurilor cu care se confruntă, ei îşi păstrează speranţa în mai bine.
- Oamenii sănătoşi au capacitatea de a se auto-observa şi de a se auto-analiza. Sunt foarte înclinaţi să-şi acorde timp de autoreflecţie.

CASETA 13.1

Cât de sănătos sunteți?

Citiți afirmațiile de mai jos și etichetați-le după caz ca Adevărate sau False.

ADEVĂRAT FALS

- Îmi este foarte clar cine sunt.
- Nici n-aș vrea, de fapt, să fiu altcineva.
- Sunt convins că am un mod realist de a privi lucrurile.
- Îmi asum personal răspunderea pentru acțiunile mele.
- Accept faptul că cei mai mulți oameni au părți bune și părți rele.
- Mă simt în largul meu cu felul în care arăt.
- Am o viață sexuală satisfăcătoare.
- Simt că am o viață afectivă bogată.
- Mă simt adesea bine dispus și de-a dreptul fericit.
- Nu mi-e greu să mă destind.
- Cred că sunt mai puțin predispus spre anxietate decât majoritatea oamenilor.
- Mă îngrijorează rareori posibilitatea de a mă îmbolnăvi serios.
- N-am probleme să mă controlez dacă este necesar.
- Mi-e relativ ușor să-mi fac relații strânse, apropiate cu ceilalți.
- Am oameni la care mă duc pentru sfaturi și ajutor.
- Aparțin cel puțin unui grup în societate.
- Îmi fac plăcere interacțiunile cu ceilalți.
- Mă consider foarte independent.
- Mi-e relativ lesne să depășesc momentele în care mă simt mohorât.

CASETA 13.1 — CONTINUARE

ADEVĂRAT FALS

- Mă văd pe mine însumi ca un om destul de înclinat spre joc.
- Am în general o concepţie optimistă asupra lumii.
- Nu mă simt obligat să urmez tot felul de ritualuri şi rutine.
- Petrec destul de mult timp reflectând la ceea ce fac.
- Nu simt prea mare nevoie să-i controlez pe alţii.
- Sunt destul de satisfăcut de viaţa mea.

Dacă aţi bifat ca adevărate majoritatea afirmaţiilor de mai sus, înseamnă că vă plasaţi undeva spre extremitatea stabilă a spectrului afectiv. Dacă însă sunt multe afirmaţiile pe care le-aţi bifat ca false, ar fi bine să vă analizaţi cu grijă domeniile negative respective şi poate chiar să vă adresaţi unui specialist.

O altă chestiune care merită să fie explorată este: cât de fericit vă simţiţi? Următorul exerciţiu poate arunca o lumină în această direcţie.

FERICIREA — EXERCIŢIUL 1 DESPRE ANCORELE BUNĂSTĂRII INDIVIDULUI

Citiţi următoarele afirmaţii şi acordaţi-le un punctaj pe o scară de la 1 la 10, în funcţie de importanţa pe care o are fiecare pentru dumneavoastră. Cele care vă descriu cel mai bine au roluri de ancore pentru bunăstarea şi fericirea dumneavoastră. Analizaţi-le pe primele cinci dintre ele şi îndreptaţi-vă eforturile în direcţiile respective.

DORINŢA DE...	AFIRMAŢIA	PUNCTAJ
INDEPENDENŢĂ	Faptul că mă pot baza pe mine însumi este important pentru fericirea mea	
REVANŞĂ	Este important pentru mine să demonstrez că criticii mei greşesc.	

CASETA 13.1 — CONTINUARE

DORINȚA DE...	AFIRMAȚIA	PUNCTAJ
ACCEPTARE	Simt nevoia acută să fiu iubit, admirat și acceptat.	
CONTACTE SOCIALE	Îmi place să-mi fac contacte, să mă întâlnesc în societate cu oameni apropiați/cu prieteni.	
PUTERE	Este important pentru mine să fiu într-o poziție de putere, autoritate și conducere.	
ORDINE	Îmi place ca lucrurile să fie organizate/ ordonate.	
STATUT	Sunt impresionat de oamenii care posedă o poziție înaltă în societate/posedă obiecte costisitoare și aș dori să fiu ca ei.	
ONOARE	Pentru mine este important să dau dovadă de integritate, fair-play și comportament principial.	
FAMILIE	Familia este esențială pentru fericirea mea.	
FAIMĂ	Simt o nevoie intensă să fiu aclamat public și să primesc stima celorlalți.	
FRUMOS	Muzica, arta, natura și alte lucruri frumoase sunt esențiale pentru bunăstarea mea.	

FERICIREA — EXERCIȚIUL 2 DESPRE ANCORELE BUNĂSTĂRII INDIVIDULUI

Citiți următoarele afirmații și acordați-le un punctaj pe o scară de la 1 la 10, în funcție de importanța pe care o are fiecare pentru dumneavoastră. Cele care vă descriu cel mai bine sunt ancore pentru bunăstarea și fericirea dumneavoastră. Analizați-le pe primele cinci dintre ele și îndreptați-vă eforturile în direcțiile respective.

DORINȚA DE...	AFIRMAȚIA	PUNCTAJ
EXPLORARE	Îmi place să învăț și să fac lucruri noi.	
REALIZARE	Îmi place să realizez ceva, să fiu competent, să am succes în ceea ce fac.	

CASETA 13.1 — CONTINUARE

DORINŢA DE...	AFIRMAŢIA	PUNCTAJ
BANI	Securitatea financiară este foarte importantă pentru mine.	
ÎNSEMNĂTATEA SOCIALĂ A MUNCII	Îmi place să mă implic în diferite cauze sociale/ să am o contribuţie socială	
SPIRITUALITATE	Valorile spirituale contribuie semnificativ la fericirea mea.	
SĂNĂTATE	Este foarte important pentru mine să fiu într-o formă mentală şi fizică bună.	
ALIMENTAŢIE	Îmi place să mănânc, să mă gândesc la mâncare şi să vorbesc despre ea.	
SENZUALITATE	Plăcerile senzuale şi sexuale ocupă un loc semnificativ în viaţa mea.	
GRIJA FAŢĂ DE ALŢII	A avea grijă de cei din jur, a-i vedea crescând şi dezvoltându-se sunt lucruri importante în viaţa mea.	

Sistemele trebuinţelor motivaţionale

Caracteristicile pe care le-am analizat până acum ne spun foarte multe despre ceea ce-l face pe individ să se simtă "sănătos" sau "fericit". Dar dacă am vrea să diagnosticăm sănătatea mentală a unui anumit individ (sau lipsa acesteia), ar trebui să analizăm mai îndeaproape ceea ce am numit până acum "teatrul interior" al acestuia.

Sistemele trebuinţelor motivaţionale sunt forţele care determină comportamentul oamenilor.

Scenariul teatrului interior al individului este compus ca răspuns la *sistemele trebuinţelor sale motivaţionale*, sisteme care stau la temelia deciziilor pe care le ia. Aceste sisteme devin operaţionale în prima copilărie şi rămân în funcţiune de-a lungul între-

gului ciclu de viață (deși suferă modificări sub acțiunea unor factori precum vârsta, educația și maturizarea individului). Sistemele trebuințelor motivaționale sunt forțele care determină comportamentul oamenilor.

Există cinci sisteme motivaționale fundamentale. Trei dintre ele au legătură doar tangențial cu munca individului. Primul cuprinde trebuințele *fiziologice* ale individului (pentru hrană, apă, excreție, somn, respirație). Al doilea cuprinde trebuința individului de *confort senzual* și, mai târziu, de *sex*. Al treilea se referă la nevoia individului de a *respinge* anumite situații, prin împotrivire sau retragere. În afară de aceste trei sisteme, există încă două, legate direct și intens de muncă: trebuințele de *atașare/afiliere* și trebuințele de *explorare/afirmare*.

Trăsătura umană esențială a omenirii este găsită în trebuințele de atașare/afiliere — în căutarea relațiilor cu ceilalți, în străduința de a fi parte a unui grup. Nevoia de atașament îl face pe individ să se cupleze cu o altă ființă umană. Este dorința universală de apropiere de celălalt, de a simți plăcerea afirmării în fața celuilalt, de a-i împărtăși ceva. Atunci când nevoia de apropiere intimă este extinsă la un grup întreg, vorbim de trebuințele de *afiliere*. Și atașamentul, și afilierea îndeplinesc un rol de echilibrare afectivă, confirmându-i individului valoarea pe care și-o atribuie și contribuind la stima sa de sine.

Celălalt sistem de trebuințe emoționale, de importanță crucială pentru munca individului — trebuințele de *explorare/afirmare* — se referă la capacitatea individului de a se juca, gândi, învăța și munci. Asemenea trebuințelor de atașare / afiliere, și acestea din urmă se manifestă tot de timpuriu. Cercetătorii care se ocupă de comportamentul sugarilor au descoperit că explorarea, manifestată prin intermediul căutării noului și al legării cauzelor de efecte — le provoacă celor mici o stare prelungită de atenție și interes. Și adultul are asemenea reacții față de oportunitățile de explorare. Strâns legate de trebuințele de explorare sunt cele de afirmare — nevoia pe care o are individul de a se impune, de a decide ce să facă sau să fie. Manipularea și explorarea în joacă a mediului, ca răspuns la motivațiile pentru explorare și afirmare, îi formează individului, din start, un simț al eficacității, competenței, autonomiei, inițiativei și sârguinței (indiferent dacă este vorba de un copil sau de un director de organizație).

Întrucât ultimele două sisteme — trebuinţele de ataşare/afiliere şi trebuinţele de explorare/afirmare — au un impact major asupra vieţii profesionale a individului, liderul trebuie să se străduiască să clădească o cultură organizaţională care să le răspundă în mod direct. Dar cum? Creând un set de meta-valori care să rezoneze direct cu sistemele trebuinţelor angajaţilor, să sădească printre oameni un sentiment al comunităţii, izvorât din însăşi apartenenţa lor la organizaţie (răspunzând astfel la trebuinţele lor de ataşare/afiliere) şi un sentiment de delectare şi de împuternicire (ca răspuns la trebuinţele lor de explorare/afirmare).

Prima meta-valoare, pe care o numim "dragoste" sau "comunitate", îi face pe angajaţi să-şi formeze un simţ al colegialităţii în raporturile cu cei din jur şi un simţ al apartenenţei la o comunitate. Dar ataşarea şi afilierea îi sunt necesare nu numai individului, ci şi organizaţiei. Încrederea şi respectul reciproc pot să crească numai după ce se răspunde nevoii de ataşare şi afiliere a oamenilor. Şi, aşa cum ne-am convins din primele capitole, încrederea este o condiţie esenţială a succesului organizaţiei.

Sentimentul comunităţii poate fi stimulat în mai multe feluri. O importanţă decisivă o are arhitectura organizaţiei. De exemplu, formarea unor unităţi mici îi ajută pe oameni să se simtă mult mai legaţi între ei. La fel şi conducerea distribuită — adică descentralizată — în întreaga organizaţie. Şi mentoratul stimulează sentimentul comunităţii: un mentor care îndrumă un tânăr angajat, ajutându-l să înveţe aptitudini şi proceduri noi (încurajându-l şi făcându-l să se simtă mândru de realizările sale) demonstrează o atitudine pozitivă, cooperantă faţă de colegi.

În afară de meta-valoarea comunităţii, organizaţia trebuie să-şi creeze şi o meta-valoare a *plăcerii*, a bucuriei de a munci. Angajaţii cărora le face plăcere să vină la lucru, care se simt liberi să-şi satisfacă nevoia de explorare şi autoîmplinire, devin mai inventivi şi mai creativi. Astfel, plăcerea de a munci contribuie şi la profitabilitatea organizaţiei, nu numai la sănătatea mentală a angajaţilor. Organizaţiile care neglijează această latură a plăcerii încep să semene cu nişte tabere de prizonieri, iar liderii lor nu sunt decât nişte gardieni, pradă alexitimiei despre care discutam în capitolul 6.

Căutarea însemnătăţii şi congruenţei

Cele cinci sisteme motivaţionale descrise aici stau la baza concepţiei individului asupra lumii, creându-i o *realitate subiectivă* ce îl călăuzeşte prin *realitatea obiectivă* a vieţii. Când cele două realităţi se află în conflict, individul începe să sufere de stres, disconfort şi, în cazuri extreme, chiar de tulburări mentale.

Întrucât oamenii simt nevoia unei congruenţe între realitatea lor subiectivă şi realitatea obiectivă a lumii, ei se străduiesc să găsească activităţi care să intre în rezonanţă cu sistemele lor motivaţionale fundamentale. Activităţile care le oferă această congruenţă, indiferent dacă sunt la locul de muncă sau în sfera personală, trebuie să aibă un rost, o însemnătate personală.

Oamenii simt nevoia unei congruenţe între realitatea lor subiectivă şi realitatea obiectivă a lumii.

Munca joacă un rol important în strădania oamenilor de a găsi însemnătatea faptelor lor. Sentimentul însemnătăţii şi al orientării îi este dat individului de o muncă în care găseşte congruenţa dintre realitatea subiectivă şi cea obiectivă, care îi oferă continuitate într-o lume tot mai mult pradă discontinuităţii. În plus, ceea ce lasă în urmă prin munca sa îi furnizează individului o afirmare a identităţii de sine, fiind prin asta o importantă sursă de gratificare narcisică.

Munca poate aduce însemnătate nu numai în plan *personal*, cum am arătat mai sus, ci şi într-unul *societal*, în sensul că individul trece, prin ceea ce face, mai presus de satisfacerea trebuinţelor proprii, îmbunătăţind calitatea vieţii altora, ajutându-i pe cei aflaţi în nevoie, sporind valoarea în societate. O organizaţie ale cărei obiective sunt definite astfel încât să fie în beneficiul întregii societăţi îi stimulează şi pe liderii, şi pe angajaţii ei să-şi fructifice în muncă imaginaţia şi creativitatea.

Dată fiind importanţa pe care o are pentru angajat să facă în munca sa un lucru cu rost, (semnificativ în plan personal sau societal), conducerea organizaţiei trebuie să instituie un *sistem colectiv al însemnătăţii*. Prin asta înţeleg faptul că munca trebuie organizată — şi, la nevoie, chiar reformulată — astfel încât să aibă însemnătate pentru

angajaţi şi să fie îndreptată spre realizarea unor obiective pe care ei le consideră lăudabile. De aici rezultă congruenţa între obiectivele personale şi cele colective, esenţială pentru sănătatea individului, dar totodată utilă şi sănătăţii organizaţiei.

Să vedem acum, mai în detaliu, ce ar trebui să facă un lider pentru a institui un asemenea sistem colectiv al însemnătăţii:

- Liderul trebuie să le creeze oamenilor săi sentimentul că se îndreaptă cu toţii spre un *scop*. Poate face acest lucru dacă formulează clar şi răspicat viziunea pentru viitor a organizaţiei, intenţiile ei fundamentale şi cultura. Atrăgând sprijinul oamenilor pentru viziunea declarată, liderul creează un colectiv sudat, cu o identitate puternică, orientat spre realizarea scopurilor şi spre găsirea însemnătăţii muncii.
- Liderul trebuie să sădească în oamenii săi un sentiment al *autodeterminării*. Pentru "sănătatea mentală" a organizaţiei, este esenţial ca fiecare angajat să simtă că deţine controlul asupra vieţii sale. Angajaţii nu trebuie să se considere doar nişte simple rotiţe în marea maşinărie a vieţii, ci jucători ce au de făcut propriile lor alegeri.
- Liderul trebuie să clădească în rândurile oamenilor săi sentimentul *impactului*. Este important ca fiecare angajat să se convingă că acţiunile sale contează în organizaţie. *Asta* este de fapt împuternicirea. Liderul trebuie să aibă grijă ca oamenii săi să aibă "glas".
- Liderul trebuie să sădească printre oamenii săi un sentiment al *competenţei*. Astfel, angajaţii vor simţi că cresc şi se dezvoltă. Învăţarea continuă este esenţială. Creativitatea oamenilor poate rodi numai dacă nevoia lor de explorare îşi găseşte canalul prin care să se exprime.
- În sfârşit, liderul trebuie să instituie printre oameni un puternic simţ al *valorilor împărtăşite*, deoarece însemnătatea este găsită nu numai în munca pe care o realizează ei, ci şi în *felul* în care o realizează. Concret, liderul trebuie să susţină şi să aplice valorile unei companii de succes, aşa cum am văzut în capitolul 8: orientarea spre munca în echipă, sinceritatea, împuternicirea angajaţilor, respectul pentru individ, orientarea spre client, spiritul com-

petitiv și dorința de a învinge, atitudinea întreprinzătoare, atmosfera plăcută, asumarea răspunderii personale, învățarea continuă, deschiderea față de schimbare, încrederea.

ABB, compania condusă de Percy Barnevik, oferă un bun exemplu de sistem colectiv al însemnătății. ABB poate fi caracterizată de ceea ce am putea numi "idealism pragmatic", care înseamnă o muncă bogată în semnificații pentru societate, dar care este totodată profitabilă pentru acționari. Cum spunea și Barnevik: "La porțile Stockholmului bat 200 de milioane de ruși, așa că trebuie să le găsim ceva de lucru." El și-a luat rolul foarte în serios: ABB a devenit cel mai mare angajator occidental din Europa de Est. Barnevik vorbea și despre curățarea mediului, în China și în Europa de Est, prin producerea unei energii curate. Și Richard Branson s-a străduit să construiască un sistem al însemnătății. El și oamenii lui au îmbrățișat diferite cauze, în dorința de a îmbunătăți lumea. De exemplu, s-au implicat în lupta anti-SIDA ori și-au pus avioanele la dispoziția celor care transportau ajutoare în zone calamitate.

Însușirile organizației autentizotice

În secolul 21 standardele vor fi impuse de organizațiile capabile să satisfacă trebuințele umane despre care am discutat mai sus. Cea mai potrivită denumire pentru ele este cea de *organizație autentizotică*.

Termenul derivă din două cuvinte grecești: *authetikos* și *zootikos*. Primul înseamnă "autentic". În cel mai larg sens pe care îl are, cuvântul "autentic" înseamnă ceva care este conform realității și, prin urmare, este credibil și vrednic de încredere. Aplicat la organizație, înseamnă un loc în care liderul *face tot ce spune*. Apoi mai înseamnă că organizația are calitatea atrăgătoare de a-i lega pe membrii ei împreună, prin viziune, misiune, cultură și structură. Într-o organizație autentizotică, conducerea comunică clar și convingător nu numai *cum* trebuie desfășurată activitatea, ci și *de ce*, dezvăluind însemnătatea sarcinilor fiecărui angajat. Astfel, oamenii au posibilitatea de a descoperi acel sentiment al curgerii despre care am discutat în capitolul 6. Ei se simt vii și împliniți.

Al doilea cuvânt, *zootikos*, înseamnă "vital" sau "esenţial pentru viaţă". Când se aplică la organizaţii, înseamnă un loc în care munca îi învigorează pe oameni. Angajaţii acestor organizaţii au sentimentul echilibrului, al împlinirii. Acolo este satisfăcută nevoia de explorare a oamenilor, strâns legată de nevoia lor de învăţare şi cunoaştere. Elementul *zootikos* al acestui tip de organizaţie le îngăduie oamenilor să se afirme la locul de muncă, oferindu-le sentimentul competenţei, al autonomiei, al iniţiativei, al creativităţii, al spiritului întreprinzător şi al muncii fără preget. Chiar dacă însuşirea autentizotică a organizaţiei nu contribuie decât parţial la ecuaţia fericirii angajaţilor, importanţa ei nu poate fi minimalizată.

În secolul XXI, cea mai de seamă provocare a unul lider este să creeze o organizaţie care posedă însuşiri autentizotice. O organizaţie într-adevăr autentizotică oferă oamenilor ei un antidot împotriva stresului, le asigură o existenţă sănătoasă, le stimulează imaginaţia şi creativitatea, contribuie la împlinirea vieţii lor, îi ajută să-şi găsească echilibrul dintre viaţa personală şi cea profesională. Acestea sunt organizaţiile la care trebuie să năzuim. Ca să citez un proverb arab: "Cel ce are sănătate are speranţă. Cel ce are speranţă are tot!"

Cea mai de seamă provocare a unui lider este să creeze o organizaţie care posedă însuşiri autentizotice.

Prin urmare, să vedem cum arată de fapt organizaţiile autentizotice. În primul rând, ele susţin şi aplică valorile şi meta-valorile menţionate până acum. Ele asigură oamenilor un mediu ocrotitor, creându-le sentimentul de siguranţă, de încredere, în pofida dispariţiei vechiului contract psihologic. Sunt foarte selective în angajarea de personal, pentru că doresc să fie sigure că noii angajaţi le acceptă valorile şi sunt dispuşi să le slujească. Ele acordă o prioritate înaltă creării, în rândurile angajaţilor, a sentimentului de participare, de implicare. În acest scop, ele alocă resurse importante pentru instruirea şi formarea angajaţilor, străduindu-se continuu să-şi revitalizeze personalul. (Cum spunea Napoleon, "Arta guvernării înseamnă a nu-ţi lăsa oamenii să îmbătrânească pe post.") Aceste organizaţii au convingerea că atenţia dată creşterii şi dezvoltării personale stimulează atitudinea de bun cetăţean organizaţional şi împiedică manifestările de teritorialism.

Pentru a stimula cât mai bine sentimentul apartenenței în rândurile oamenilor lor, organizațiile autentizotice preferă să adopte o structură de "amoebă" — adică o structură care le permite cu ușurință să se dividă în unități mai mici de îndată ce devin prea mari. O alternativă este formarea de mici companii sub o structură-umbrelă, cu accent pe echipele de proiect, ca centre de responsabilitate. Grupați în unități mici și flexibile, angajații pot interacționa mai bine unii cu alții. Foarte mulți lideri de succes s-au arătat adepții conceptului "ce-i mic e mai frumos", într-o manifestare sau alta. (Un exemplu este Percy Barnevik: arhitectura organizației sale, cuprinzând 5000 de centre de profit și 1200 de companii, este o bună ilustrare a acestui principiu.)

Companiile autentizotice sunt plate, pentru a reduce la minimum diferențierile ierarhice (deși, prin natura ei, ființa umană *simte nevoia* acestei diferențieri) și pentru a-și distribui autoritatea decizională și responsabilitățile în toate ariile organizaționale. Asta nu diminuează rolul conducerii, ci doar modifică viziunea tradițională. Liderii organizațiilor autentizotice nu impun decizii de sus. Ei sunt accesibili pentru subordonații lor și receptivi la ideile acestora. Aproape că am putea spune că practică "managementul prin deplasare în mijlocul echipei"!

Companiile autentizotice distribuie larg răspunderile financiare și cele operaționale. Îmi aduc aminte că participam odată la o dezbatere publică împreună cu David Simon, care pe vremea aceea era președinte la British Petroleum. După părerea lui, "Ceea ce nu este prevăzut precis în plan, ceea ce nu se poate măsura, nu se mai execută!" El a reușit să îmbunătățească modul de distribuire a răspunderilor financiare în cadrul companiei British Petroleum, prin transformarea acesteia într-o mulțime de centre de profit. Dar chiar și într-o companie mai puțin structurată ca Virgin, Richard Branson știe să se asigure că tot ceea ce se face se măsoară cum trebuie. La Virgin se face atât un benchmarking intern cât și extern, în ideea că antidotul cel mai bun împotriva aroganței este compararea neîntreruptă cu "fruntașii" din domeniu.

Antidotul cel mai bun împotriva aroganței este compararea neîntreruptă cu "fruntașii" din domeniu.

Organizațiile autentizotice facilitează inovarea, în virtutea orientării lor spre oameni. Ele insuflă inovațiilor de viitor **AERul** necesar:

A Acordă oamenilor lor o **A**utonomie considerabilă, stimulându-le creativitatea.

E Stimulează un **E**chilibru al *interacţiunilor* dintre părţile organizaţiei, pentru crearea sinergiei.

R Acordă **R**ecunoaştere contribuţiilor angajaţilor individuali, pentru a le spori sentimentul de împuternicire.

Fiind orientate spre oameni, în organizaţiile autentizotice sunt caracteristice colaborarea, spiritul de echipă, sprijinul reciproc. Ele stimulează şi recompensează interacţiunea fructuoasă dintre oameni şi departamente, clădind astfel un înalt nivel de încredere. Ele caută şi preţuiesc diversitatea oamenilor lor, ca sex, rasă, vârstă etc., fiind conştiente că deosebirile dintre perspectivele lor îmbogăţesc creativitatea şi calitatea deciziilor. Ele îi încurajează pe oameni să-şi asume riscuri şi să experimenteze, admiţând (şi câteodată lăsându-se convinse) de ideile contrare. Rezultatul este un climat al sincerităţii şi deschiderii. Figura 13.1 prezintă schematic însuşirile caracteristice ale unei organizaţii autentizotice.

1. Sentimentul apartenenţei la o comunitate
2. Orientare spre destindere şi bună-dispoziţie
3. Sentimentul însemnătăţii (personale şi societale)
4. Un mediu ocrotitor
5. Selectivitate la angajare
6. Sentimentul implicării şi împuternicirii
7. Accent pe instruire şi dezvoltare
8. Structură ierarhică "plată" şi unităţi mici
9. Accesibilitatea liderului
10. Răspunderi financiare şi operaţionale
11. Orientarea spre oameni

AER: Autonomia oamenilor; Echilibrul interacţiunilor dintre departamente; Recunoaşterea contribuţiilor individuale; Orientare spre echipă; Încredere; Diversitate; Accent pe experimentare; Climat de sinceritate şi deschidere

Figura 13.1 Elementele esenţiale ale unei organizaţii autentizotice

Problema apartenenței sexuale

Două femei zac în spital, în paturi alăturate. Una dintre ele, bandajată din cap până-n picioare, îi spune celeilalte: "Am spart prea multe plafoane de sticlă... Dar tu ce ai?" Deşi în ziua de azi putem găsi multe femei în poziţii manageriale de nivel mediu, şi destul de multe ca directori ne-executivi, numărul femeilor în posturile de vârf nu prea a crescut în ultimele decenii.

Iar această situaţie pare de-a dreptul ilogică, dacă ne uităm la tendinţele actuale ale vieţii organizaţionale. Organizaţiile care se îndreaptă în prezent spre locurile fruntaşe sunt multiculturale şi orientate spre servicii, iar femeile sunt considerate în mod tipic mai potrivite decât bărbaţii pentru muncile în care este nevoie de aptitudini interpersonale şi interculturale. Unde sunt femeile care ar trebui să ocupe posturile de conducere din aceste organizaţii? De ce creşte numărul de femei care îşi înfiinţează firme proprii? De ce sunt atât de multe femei care nu se simt deloc în largul lor în organizaţiile mari? (V. caseta 13.2)

CASETA 13.2

Sunteţi un bărbat "adevărat"/o femeie "adevărată"?

Chiar dacă, aşa cum se vede, testul de mai jos este conceput oarecum în glumă, extremele pe care le prezintă sunt reflectate, într-o formă subtilă, în multe firme din toată lumea. Concluzia? Managementul şi relaţiile interpersonale sunt abordate diferit de bărbaţi şi de femei.

1. Echipa dumneavoastră de proiect lucrează peste program ca să termine de redactat o ofertă. Termenul de predare este periculos de aproape, dar câştigarea proiectului este esenţială pentru companie, dacă vrea să "iasă de pe roşu". Spre tot mai marea dumneavoastră enervare, unul dintre membrii echipei (John) aduce întruna o obiecţie după alta. Ca să menţineţi activitatea în grafic...

CASETA 13.2 — CONTINUARE

A ...propuneţi să se ia o pauză. Apoi, după câteva minute de reflecţie, le cereţi membrilor echipei să-şi prezinte pe rând poziţiile şi să le asculte cu atenţie pe ale celorlalţi. În final, călăuziţi colectivul spre un compromis mulţumitor.

B ... îi trageţi lui John una peste gură.

2. Mergeţi pe stradă şi treceţi pe lângă un bar. Un beţivan pe nume Pete iese din bar, nitel cam prea prietenos dar evident inofensiv, şi se apropie de dumneavoastră ca să vă strângă mâna. Ce faceţi?

A. Îi strângeţi mâna, îi spuneţi la revedere şi plecaţi mai departe.

B. Vă încordaţi, vă enervaţi şi-i trageţi lui Pete una peste gură.

Rezultatul: Dacă aţi răspuns cu B la amândouă întrebările, este cel mai probabil că sunteţi bărbat.

Decalajul din reprezentarea celor două sexe în domeniul afacerilor are multe explicaţii. Foarte adesea aceste explicaţii se centrează pe tema "destinului biologic". Cu alte cuvinte, se porneşte de la ideea că sarcina şi creşterea copiilor le aruncă pe femei în afara traiectoriei în carieră. În unele situaţii, concluzia aceasta cuprinde şi ceva adevăr. Dar chiar şi în acele cazuri, să fie oare *întregul* adevăr? Faptul că în unele societăţi bărbaţii se implică foarte mult în creşterea copiilor lor, asumându-şi chiar cea mai mare parte a responsabilităţilor respective, arată că există aici şi alţi factori.

Un alt răspuns care se dă de obicei este că femeile sunt mai preocupate decât bărbaţii să aibă un stil de viaţă echilibrat, aşa că nu sunt dispuse să facă genul de sacrificii cerut de munca managerială. Alt răspuns spune că femeile, prin natura lor, sunt mult mai grijulii şi mai protectoare decât bărbaţii, aşa că aleg să se concentreze mai degrabă asupra familiei şi prietenilor decât asupra carierei şi cerinţelor ei.

Un răspuns mai controversat care se dă uneori la această întrebare este că, în adâncul sufletului lor, bărbaţilor le e cam frică de femei.

În adâncul sufletului lor, bărbaților le e cam frică de femei.

Și unora evident le este. Când vine câte un pacient bărbat și îmi povestește ce visează, istorisirile lui seamănă uneori cu poveștile cu babe cloanțe, vampiroaice și femei-păianjen. Cunosc destul de mulți bărbați care se simt în largul lor numai într-o societate strict masculină. Dimpotrivă, femeile au tendința să se simtă mai bine într-o societate mixtă. În fond, dacă nici un bărbat nu are nimic împotrivă să-și fugărească secretara de colo-colo, punând-o întruna la tot felul de treburi, sunt foarte puțini cei care ar accepta fără preget să asculte de o șefă. (La urma urmei, nu le-a fost de-ajuns oare că au fost obligați să-și asculte mamele?!)

În cursul unui an, îmi trec prin față o sumedenie de cărți de management. Dacă mă uit la index și caut concepte legate de sex și apartenența sexuală (și de cele mai multe ori caut aceste concepte), în 99% din cazuri nu găsesc nimic. Subiectul pur și simplu nu este luat în seamă. Din această absență am putea trage o concluzie evidentă: managerii sunt asexuați. Dar dacă managerii respectivi îmi intră în cabinet, constat că un loc de frunte în mintea lor este ocupat de aspectele legate de sex!

Ca să ne facem o idee mai clară despre cât de complicată este lumea de aspectele sexualității, să ne gândim la mentorat, care, așa cum am spus de multe ori în aceste pagini, are un rol necesar și foarte important în formarea liderilor. Să spunem că o tânără nou-numită într-un post de conducere este în căutarea unui mentor, care să-i arate cum merg lucrurile în organizație, să-i ofere un feedback constructiv și să o ajute să evite greșelile politice. Când persoana respectivă — dacă mai este și drăguță — i se adresează unui director între două vârste cu o asemenea rugăminte, ce credeți că-i trece directorului prin minte? Ce fel de fantezii credeți că are? Dar ea? Dar dumneavoastră? Dumneavoastră la ce v-ați gândi?

Este ușor de înțeles că mulți bărbați au probleme cu un asemenea rol de mentorat. S-ar putea chiar să-i sperie ceea ce simt. S-ar putea să-i preocupe ce ar putea gândi cei de acasă, ce ar putea să-și închipuie colegii de serviciu în cazul unor delegații etc. Mai știi, s-ar putea gândi chiar la situații de hărțuire sexuală. Este prin urmare foarte clar că există o ambivalență imensă în privința relațiilor dintre

bărbaţi şi femei. Iar această ambivalenţă poate să ducă la discriminările subtile care creează faimosul "plafon de sticlă". Nu-i vorba aici de o conspiraţie conştientă — cel puţin nu în majoritatea firmelor. Dar până la urmă, efectul este că avansarea în carieră nu este uşoară pentru femei. În foarte multe cazuri, ca să poată primi atenţia pe care o merită, ele trebuie să fie super-competente. Mult prea adesea, femeile sunt victimele acestei discriminări subtile.

Avansarea în carieră nu este uşoară pentru femei.

Dar ce putem face în această privinţă? Păi, în primul rând să admitem că prezenta stare de fapt este *inacceptabilă*! Discriminarea, în sine, este un lucru rău, dar din punct de vedere economic este chiar complet împotriva intereselor companiei. Aşa cum am mai spus, diversitatea duce la decizii mai bune, la soluţii mai creative. De fapt, diversitatea este o condiţie necesară pentru organizaţia autentizotică. Din fericire, toate condiţiile necesare ale organizaţiei autentizotice sunt strâns întreţesute, astfel încât, dacă ne străduim să căpătăm o mai bună orientare spre comunitate, să ne împuternicim mai bine angajaţii, să devenim mai deschişi şi mai încrezători unii în alţii vom progresa, cu siguranţă, şi pe frontul diversităţii.

14 Concluzii finale

N-am îngăduit niciodată şcolii să-mi perturbe educaţia.
MARK TWAIN

Toate lucrurile se coc în timp; nimeni nu s-a născut înţelept.
MIGUEL DE CERVANTES

Experienţa este pieptenul pe care ni-l dă natura după ce chelim.
PROVERB BELGIAN

În această carte am vorbit despre importanţa paradigmei clinice pentru înţelegerea organizaţiilor. Am scos în evidenţă semnificaţia inteligenţei emoţionale. Am discutat despre partea mai umbrită a leadershipului — cu toate capcanele în care poate nimeri un lider. Am atras atenţia asupra însuşirilor care fac dintr-un om un bun lider, am arătat care sunt rolurile pe care trebuie să le îndeplinească şi practicile pe care trebuie să le adopte. Am pledat, totodată, în favoarea organizaţiei autentizotice. Acum, în încheierea cărţii, aş vrea să vă ofer câteva ultime gânduri despre leadership.

Un necesar "nebun al curţii", care să spună adevărul

Nebunul de care vorbesc nu este *liderul*. Este tocmai *antiteza* liderului — şi orice lider are nevoie de aşa ceva. "Nebunul curţii" are un rol istoric, fiind de-a lungul timpului un factor de stabilizare pentru

rege, regină sau orice alt fel de lider. Nebunul, gardianul realismului, recurge la umor şi ghiumbuşlucuri ca să pună piedici gândirii de grup, acţiunilor prosteşti. El îi oglindeşte liderului propria imagine, amintindu-i mereu că puterea este trecătoare. Este nebunul regelui Lear, un nebun *înţelept*, sau, cum spun francezii, un *morosophe*.

Nebunul recurge la umor şi năzbâtii ca să-i amintească liderului că puterea este trecătoare.

Am să vă explic importanţa nebunului cu ajutorul unei anecdote. Un bărbat şi o femeie se duc la târg. Acolo, văd ei o maşinărie mare, cu înfăţişare impresionantă. Dacă bagi în ea câţiva bani, maşinăria îţi spune ce vârstă ai şi ce fel de om eşti. Bărbatul, curios, scoate din buzunar moneda trebuincioasă şi o pune în maşinărie. Îndată, din maşinărie iese un peticel de hârtie. Înainte s-o poată apuca, nevasta i-o înşfacă şi citeşte cu voce tare: "Eşti inteligent şi fermecător. Eşti atât de fascinant, încât îţi cad toate femeile la picioare!" După care întoarce bileţelul pe partea cealaltă şi adaugă: "Ştii ce? Nici vârsta nu ţi-a dat-o corect!"

Orice lider are nevoie de cineva care, asemenea femeii de mai sus, să fie în stare să-i spună lucrurile aşa cum sunt, să-i pună în faţă o oglindă care să-i înfăţişeze cu sinceritate deplină imaginea adevărată. Pentru că nebunul curţii îi aminteşte liderului de importanţa candorii, a onestităţii, îl ajută până la urmă să-şi înfrunte eul adevărat.

Un lider trebuie să se întrebe dacă există în preajma sa o persoană (sau mai multe) care să joace rolul nebunului. Dacă răspunsul este nu, el trebuie să se gândească dacă organizaţia pe care a creat-o poate sau nu tolera un nebun, dacă oamenii din cadrul ei îşi pot spune părerea deschis, fără să sufere consecinţele.

Am luat odată prânzul cu preşedintele uneia dintre cele mai mari bănci din Singapore. După părerea lui, orice lider are nevoie de un număr de prieteni buni, care să-i spună întotdeauna adevărul — prieteni care să fie dispuşi să-l facă pe lider să asculte ceea ce nu vrea să audă. De îndată ce ajung în poziţiile lor de putere, liderii uită uneori că nu sunt, la urma urmei, decât nişte oameni. Din cauza acestei tendinţe, au nevoie de oameni cu curajul de a-i arăta picioarele de lut ale gigantului.

Uneori, cei care spun adevărul provin chiar din organizaţie: alţi directori, membrii consiliului de conducere etc. Alteori vin din afară, cum sunt unii consultanţi. (Aici este locul potrivit pentru o pledoarie împotriva angajării unor consultanţi "flămânzi": aceştia au tendinţa de a-i spune clientului numai ce doreşte el să audă.) Dar indiferent de unde vine cel care spune adevărul, liderii au mare nevoie de el. Orice lider are nevoie de un "sparing partner", care să-l ajute să-şi testeze percepţia asupra realităţii.

Gânduri de final despre leadership

După ce v-am purtat într-un tur vijelios prin problematica leadershipului şi vieţii organizaţionale, probabil că v-am derutat de tot. Am străbătut în aceste capitole toate părţile hărţii organizaţionale şi numai rareori lucrurile au părut simple. Motivul este că am folosit, în analiza problemelor conducerii şi organizaţiei, o abordare întemeiată pe concepte preluate din mai multe discipline. Amestecul unor idei din domenii precum antropologia, teoria sistemelor familiale, psihoterapia, psihanaliza (în special teoria relaţiei obiectuale), teoria cunoaşterii şi teoriile managementului pot provoca un oarecare grad de mistificare. De aceea, permiteţi-mi să încerc să-mi simplific (să-mi *supra*-simplific!) mesajul din această carte cu ajutorul încă unui acronim.

Cei patru S ai unui bun leadership: Speranţa, Spiritul omeniei faţă de ceilalţi, Smerenia în faţa realităţii şi Simţul umorului în orice situaţie.

Aceasta este o epocă a acronimului managerial — am văzut modelul McKinsey al celor şapte S, modelul celor cinci F al lui Waren Bennis, cei patru P sau cei patru C din marketing şi aşa mai departe. Şi eu, în această carte, am folosit acronime, cu tot felul de litere, I-uri, C-uri etc. Acum vă prezint alt acronim, cei patru S ai leadershipului:

- **Speranţa**. Leadershipul începe cu S-ul speranţei. Un lider trebuie să ştie să adune oamenii în jurul unui ţel, să le dea speranţă pentru ce fac împreună, pentru că, altminteri, şi ei, şi aspiraţiile lor se pierd.

- **Spiritul omeniei**. Cum am mai spus, un lider nu trebuie să uite niciodată că este şi el om, ca toţi cei din jurul lui. Ceea ce ne dezvăluie cel mai bine cât de uman e un lider este felul în care îi tratează pe oamenii de la care nu are nimic de câştigat.
- **Smerenia**. Este o calitate strâns legată de umanismul liderului, fiind rezultatul unei corecte auto-evaluări. Un bun lider trebuie să ştie şi să admită că nici o cucerire nu este numai meritul său.
- **Simţul umorului**. Un bun lider trebuie să aibă simţul umorului chiar şi în faţa dezastrului şi să fie gata să râdă de propriile greşeli. Umorul este un bun indicator al sănătăţii mentale şi un dar de preţ pentru orice loc în care muncesc oameni.

Aşa cum am spus în primul capitol, multe dintre lucrurile din această carte nu sunt noi. Multe dintre observaţiile mele au mai fost făcute şi înainte şi, de-a lungul vremii, o serie de lideri exemplari au pus în aplicare o bună parte dintre lucrurile recomandate aici. Întrebarea este însă *dumneavoastră* le puneţi în aplicare? Sau, la drept vorbind, puneţi vreodată în aplicare teoriile pe care le susţineţi? Experienţa mi-a arătat că e o mare discrepanţă între ce *spun* liderii că fac şi *ce fac* în realitate.

Pentru a vă demonstra cât de vechi sunt teoriile bune asupra conducerii, vă voi arăta o perspectivă care a rămas valabilă de mai bine de două mii de ani. O perspectivă care ar putea părea paradoxală acum, într-o lume în care este nevoie de o conducere cât mai fermă. În anul 604 î.Ch. înţeleptul Lao Ţî scria următoarele cuvinte, în sprijinul "descentralizării conducerii".

Un conducător e cel mai bun
Când lumea nici nu ştie că există.
E mai puţin bun când lumea îl ascultă şi-l aclamă.
E cel mai rău când lumea îl dispreţuieşte.
De nu-i respecţi pe oameni,
Nici ei nu te respectă.
Dar când conducătoru-i bun şi nu grăieşte mult,
Când înfăptuirea-i gata iar ţelu-i împlinit,
Oamenii spun "Noi am făcut-o!"

Haideţi să încheiem această carte cu o ultimă istorioară. Cu câţiva ani în urmă, la un seminar de leadership ţinut de mine la INSEAD a participat un om cu vechime foarte mare într-un post de conducere. Omul nu era doar cel mai vârstnic de la acel seminar, ci era mai vârstnic decât orice participant de la vreun seminar de-al meu. El văzuse în acel seminar oportunitatea de a-şi pregăti succesorul şi a-şi plănui retragerea.

Omul respectiv conducea o organizaţie foarte mare: avea 75.000 de subordonaţi. La un moment dat, descriindu-şi stilul de conducere în faţa celorlalţi participanţi — dacă vă amintiţi, seminarele mele se bazează pe studii de caz din viaţa reală — el şi-a mărturisit o oarecare înclinaţie machiavelliană. Spunea:

> Sunt un manipulator foarte priceput. Câteodată, când am o idee bună, reuşesc să le-o prezint celorlalţi în aşa fel încât ei ajung să creadă că e *a lor*. Apoi pleacă fuguţa şi o pun în aplicare. Dacă se nimereşte să aibă succes, de bună seamă că mă bucur. Mă duc la mine acasă, deschid bufetul cu băuturi, îmi torn un pic din cel mai bun whisky şi ridic paharul să fac o urare. Dar cui? Mie însumi?! Nu-i nimeni altcineva prin preajmă? Aşa că sunt nevoit să mă lipsesc de aplauze.

Acest om se descurca de minune cu propria lui latură narcisică. Era dispus să-i lase pe ceilalţi să strălucească, chiar şi când ştia că victoria îi aparţine. În mare măsură, acesta este motivul pentru care organizaţia lui avea atâta succes. El avea grijă ca şi conducerea, şi meritele să fie larg distribuite în companie.

Putem spune aşa ceva şi despre dumneavoastră? Aveţi suficientă încredere în dumneavoastră ca să lăsaţi altora luminile rampei? Puteţi simţi plăcerea de a-i ajuta pe alţii să înveţe şi să crească? Sunteţi dornic să învăţaţi dumneavoastră înşivă, acceptând învăţătura nu numai de la superiori, ci şi de la cei de rang mai mic? Sunteţi capabil să vă păstraţi mintea deschisă şi să vă feriţi să rămâneţi captiv în temniţa psihicului?

Indiferent dacă sunteţi un Lider cu *L* mare sau un lider cu *l* mic care aspiră spre înălţimi, nu uitaţi niciodată aceste întrebări. Ele vă ajută să vă cultivaţi şi să ocrotiţi cei patru S ai leadershipului: speranţă,

spiritul omeniei faţă de ceilalţi, smerenia în faţa realităţii şi simţul umorului în orice situaţie. De asemenea, vă ajută să descoperiţi acel atât de important sentiment al "curgerii", care vă ţine entuziasmul viu. Provocarea în viaţă este să mori tânăr cât mai târziu posibil. Cei care răspund cu curaj acestei provocări îşi pun, în orice zi şi în orice ceas, întrebări precum "Ce-ar fi să...?" şi "Acum încotro?"

Provocarea în viaţă este să mori tânăr cât mai târziu posibil.

Bibliografie recomandată

Cititorii care doresc să descopere sursele folosite în această carte găsesc în lista de mai jos un număr din propriile mele lucrări, precum şi o colecţie de cărţi care m-au ajutat în reflecţiile mele asupra leadershipului şi organizaţiilor.

Cele mai relevante dintre lucrările semnate Kets de Vries

Kets de Vries, M.F.R. (1980) *Organizational Paradoxes: Clinical Approaches to Management*, New York, Routledge.

Kets de Vries, M.F.R. (1989) *Prisoners of Leadership*, New York, Wiley.

Kets de Vries, M.F.R. (1993) *Leaders, Fools and Impostors*, San Francisco, Jossey-Bass.

Kets de Vries, M.F.R. (1995) *Life and Death in the Executive Fast Lane: Essays on Organizations and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

Kets de Vries, M.F.R. (1996) *Family Business: Human Dilemmas in the Family Firm*, Londra, International Thompson Business Press.

Kets de Vries, M.F.R. (2001a) *Struggling with the Demon: Perspectives on Individual and Organizational Irrationality*, Garden City, New Jersey, Psychosocial Press

Kets de Vries, M.F.R. (200b) *Meditations on Happiness*, Londra, Ebury Press.

Kets de Vries, M.F.R. şi Florent-Treacy, E. (1999) *The New Global Leaders: Pery Barnevik, Richard Branson and David Simon and the Making of the International Corporation*, San Francisco, Jossey-Bass.

Kets de Vries, M.F.R. şi Miller, D. (1984) *The Neurotic Organization: Diagnosing and Changing Counter-Productive Styles of Management*, San Francisco, Jossey-Bass.

Kets de Vries, M.F.R. şi Miller, D. (1988) *Unstable at the Top*, New York, New American Library.

Kets de Vries, M.F.R. şi Perzow, S. (200) *Handbook of Character Studies*, New York, International University Press.

Lucrări relevante scrise de alţi autori

American Psychiatric Association (1994) *Diagnostical and Statistical Manual of the Mental Disorders, DSM-IV*, ed. 4, Washington, American Psychiatric Association.

Arieti, S (1976) *Creativity: the Magic Syntesis*, New York, Basic Books.

Bass, B.M. (1990) *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership*, ed. 3, New York, Free Press.

Bennis, W. şi Nanus, B. (1985) *Leadership*, New York, HarperCollins.

Bettelheim, B. (1976) *The Uses of Enchantment*, New York, Alfred A. Knopf.

Bion, W.R. (1959) *Experiences in Groups*, Londra, Tavistock

Bowlby, J. (1969) *Attachment and Loss*, Vol. 1: Attachment, New York, Basic Books.

Chandler, A.D. (1962) *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Enterprise*, Cambridge, MA, MIT Press.

Collins, J.C. şi Porras, J.I. (1994) *Built to Last*, New York, HarperBusiness.

Crozier, M. (1964) *The Bureaucratic Phenomenon*, Chicago, IL, University of Chicago Press.

Csikszentmihalyi, M. (1990) *Flow: The Psychology of Optimal Experience*, New York, Harper & Row.

Davonloo, H. (2000) *Intensive Short-Term Dynamic Psychoterapy*, New York, Wiley.

Dement, W.C. (1999) *The Promise of Sleep*, New York, Random House.

Erikson, E.H. (1963) *Childhood and Society*, New York, W.W. Norton.

Fenichel, O. (1945) *The Psychoanalytic Theory of Neurosis*, New York, W.W. Norton.

Frankl, V. (1962) *Man's Search for Meaning: An Introduction to Logotherapy*, Boston, Beacon Press.

Freud, S. (1921) "Group psychology and the analysis of the ego" în volumul *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, Vol. 7, editat de J. Strachey, Londra, Hogarth Press and Institute of Psychoanalysis.

Freud, S. (1929) "Civilization and its discontents" în volumul *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, Vol. 21, editat de J. Strachery, Londra, Hogarth Press and Institute of Psychoanalysis.

Freud, S. (1933) "New introductory lectures" în volumul *The Standard Edition of the Complete Psychological Works of Sigmund Freud*, Vol. 22, editat de J. Strachery, Londra, Hogarth Press and Institute of Psychoanalysis.

Fromm, E. (1951) *The Forgotten Language*, New York, Grove Press.

Gabriel, Y. (1999) *Organisations in Depth*, Londra, Sage.

Geertz, C. (1973) *The Interpretation of Cultures*, New York, Basic Books.

Goleman, D. (1995) *Emotional Intelligence*, Londra, Bloomsbury.

Greenberg, J.R. şi Mitchell, S.A. (1983) *Object Relations in Psychoanalytic Theory*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Hall, E.T. (1959) *The Silent Language*, Greenwich, CT, Fawcett Publications.

Hofstede, G. (1991) *Culture's Consequences: Software of the Mind*, New York, McGraw-Hill.

Hogan, R.T., Johnson, J. şi Briggs, R. - editori, (1997) *Handbook of Personality Psychology*, New York, Morgan Kaufman.

Jung, C.G. (1973) *Psychological Reflections: A New Anthology of His Writings*, Princeton, Princeton University Press.

Kernberg, O. (1985) *Internal World and External Reality*, New York Jason Aronson.

Kohut, H. (1971) *The Analysis of the Self*, New York, International University Press.

Kouzes, J.M. şi Posner, B.Z. (1995) *The Leadership Challenge*, San Francisco, Jossey-Bass.

Laing, R.D. (1960) *The Divided Self*, Londra, Tavistock.

Lafecourt, H.M. (1976) *Loss of Control*, New York, Wiley.

Lemma-Wright, A. (1995) *Invitation to Psychodynamic Psychology*, Londra, Whurr Publishers.

Levinson, D. (1978) *The Seasons of Man's Life*, New York, Alfred. A. Knopf.

Levinson, H. (1982) *Executive*, Cambridge, MA, Harvard University Press.

Lichtenberg, J. (1989) *Psychoanalysis and Motivation*, Hillsdale, NJ, Analytic Press.

Lorenz, K. (1966) *On Aggression*, Londra, Methuen.

Luborsky, L. şi Chriss Christophe, P. (1998) *Understanding Transference: The Core Conflictual Relationship Theme Method*, Washington, American Psychological Organization.

Malan, D. şi Osimo, F. (1992) *Psychodynamics, Training and Outcome in Brief Psychoterapy*, Oxford, Butterworth Heinemann.

McCullough Vaillant, L. (1997) *Changing Character*, New York, Basic Books.

Millon, T. (1996) *Disorders of Personality: DSM IV and Beyond*, New York, John Wiley.

Mintzberg, H. (1973) *The Nature of Managerial Work*, New York, Harper & Row.

Mintzberg, H. (1979) *The Structuring of Organization*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall.

Morgan, G. (1986) *Images of Organisation*, Londra, Sage.

Pfeffer, J. (1998) *The Human Equation: Building Profits by Putting People First*, Boston, MA, Harvard Business School Press.

Schein, E. (1985) *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco, Jossey-Bass.

Selye, H. (1974) *Stress without Distress*, New York, New American Library.

Shapiro, D. (1965) *Neurotic Styles*, New York, Basic Books.

Sheehy, G. (1995) *New Passages*, New York, Ballantine Books.

Storr, A. (1979) *The Art of Psychoterapy*, New York, Mehuen.

Sullivan, H.S. (1953) *The Interpersonal Theory of Psychiatry*, New York, W.W. Norton.

Trompenaars, F. (1993) *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*, Avon, The Bath Press.

Vaillant, G.E. (1977) *Adaptation to Life*, Boston, Little Brown.

Watzlawick, P., Weakland, J şi Frish, R. (1974) *Change: Priciples of Problem Formation and Problem Resolution*, New York, W.W. Norton.

White, R. (1966) *Lives in Progress*, New York, Holt, Reinhart and Winston.

Zaleznik, A. (1966) *Human Dilemmas of Leadership*, New York, Harper-Collins.

Zaleznik, A. (19689) *The Managerial Mystique*, New York, Harper & Row.

Index

ABB *v.* ASEA Brown Bovery
absenteism 219
Adams, Scott 137
Adidas 304
Aeroflot 288
Africa 258-259, 271, 302-308
Africa de Sud 302, 308
"agent transformaţional" al schimbării 251
agreabilitate 255
Air France 288
Akers, John 302
Alchem, Şalom 107
alexitimie 140-143, 149
Allen, Bob 134
altruism 22
"ambiţie colectivă" 220, 223
America Latină 257
anhedonie 140-145, 149
"anorexie" organizaţională 227
anulare retroactivă 20
anxietate 336, 337
apartenenţă sexuale 351
Apollo din Delphi 35
Apple 296, 302, 304
aptitudini de conducere 318
aptitudini pentru formarea echipei 330
Arabia Saudită 259, 266, 271
Aristotel 96
Armstrong, Don 134
aroganţă culturală 257
ascultare activă 37-38, 40, 237
ASEA Brown Bovery 73, 265, 282, 347
AT&T 134
atitudine faţă de stările afective 261
auto-management 328
"autoritatea izgoneşte candoarea" 101, 106, 108
Avis 304

Barnevik, Percy 73, 265, 282, 303, 313, 314, 320, 347-349
bătălia de la Azincourt 300
Belfast 279
Bennis, Warren 287
Berkshire Hathaway 200
"biro-patologie" 95
Biserica Catolică 295
Boeing 200

Branson, Richard 12, 73, 91, 117, 292–295, 303, 308, 314, 320, 326, 347–349
Brazilia 263, 269
British Airways 289, 293, 296, 304
British Petroleum 349
Buffet, Warren 200
"bulimia" organizaţională 227
Bush, George (tatăl) 108
Business Week 66, 183

Canada 263, 269
Canon 94
capcana transferului 96, 108
caracterul naţional 259
Cardin, Pierre 88, 115, 116
Carisma 293, 295
Carlson, Jan 199
CBS 134
cei doi S ai leadershipului disfuncţional 95
cei patru P ai conducerii disfuncţionale 199
cei patru S ai unui bun leadership 357
cei trei C 69
cei trei I 69
cercul culturii 259, 262
cercul vicios organizaţional 198
Chambers, John 74
Chance, grădinarul 102, 155, 294
China 262, 269, 281
Chirac, Jaques 317
Chrysler 199
Churchil, Winston 140, 317, 296
ciclul de viaţă al funcţiei executive 125, 131
Cisco 74
Citygroup 186
clarificare 206, 209
Clinton, Bill 91
clişee culturale 257
Coca-Cola 76, 136, 296, 304
Cocteau, Jean 122
compania 3M 76, 107, 305
Compaq 66
competenţe 248-255
— cognitive 251
— de bun lider 285
— personale 251
— sociale 251
complexul Monte Cristo 114
complexul Premiului Nobel 156
comportament "iraţional" 5
comportament autodistructiv 336
comportament disfuncţional 19
comportament ego-sintonic 16
comportament maniacal 93, 94
compulsie repetitivă 61
conceptul "AER" 349
conceptul "angajabilităţii" 71
conducere disfuncţională 198
confruntare 206, 209
congruenţă 345
conştiinciozitate 255
Conteiner Store 334
contractul psihologic 70–71, 335–336
control, complianţă şi compartimentare 69
conversie 21
Coreea 262
Corporaţia Disney 189
coşmar 59

crearea de atitudini, competenţe şi practici 223
crearea mentalităţii colective favorabile 223, 231
creşterea performanţelor organizaţiei 223
cristalizarea 206
Cronos 329
Cruickshank, Don 326
Csikszentmihalyi, Mihaly 145
cultura 260
– organizaţională 233, 276, 282
– organizaţională umană 335
culturi carismatice 168
culturi evitante 178
culturi paranoide 171
culturi politizate 175
culturile birocratice 181

Dalai Lama 316
Dali, Salvador 60
Dante Alighieri 120-121
Daphne du Maurier 126
Dassault, Marcel 133
DataGeneral 311
David şi Goliat 295
Davos 157
de Gaulle, Charles 135, 270, 296
DEC *v.* Digital Equipment Corporation
Delacroix, Eugene 49
Delorean Motors 185
Delorean, John 185
Dement, William 58
denegaţia 20, 126
deosebirile majore dintre un lider şi un manager 285
descentralizarea conducerii 358
dezvoltare narcisică 98
Digital Equipment Corporation 66-67, 76, 129, 190
Dilbert 137-138
dimensiunile stilului de conducere 248
dinamica schimbării individuale 204
dinamica transformării organizaţionale 212
disfuncţii de la locul de muncă 333
Disney, Walt 87-88, 189, 199-200, 291-293, 306, 312
disponibilizări 228, 335
dispoziţii sufleteşti 49
"doliul" organizaţional 216
Dr. Jekyll şi Mr. Hyde 60
Dublin 279
Dumas, Alexandre 114
Dunlop, Al 92

Eastman Kodak 65
echilibrul între viaţa personală şi cea publică 323
echilibrului între muncă şi familie 150
Edison, Thomas 313
Einstein, Albert 60
Eisenhower, g-ral Dwight 326
Eisner, Michael 199-200
Eliot, T.S 23
Ellison, Larry 303
Elveţia 263
emisfera (cerebrală) dreaptă 24, 25, 26, 27
emisfera (cerebrală) stângă 24, 27
emotional quotient 30, 36, 44

energia afectuoasă 312
energia agresivă 312
EQ *v.* emotional quotient
era digitală 326-331
Ericsson 304
Erikson, Erik 329
etapa consolidării 129
etapa declinului 129
etapele procesului schimbării organizaţionale 223
etnocentrism 257, 279-283, 329
eul bipolar 109
eul fals 35
eul privat 86
eul public 86
Euripide 90
Europa de Est 347
evaluarea la 360° 107
eveniment focal 207-208
extraversiune 255

factorul "broaştei fierte" 80-81
factorul "dezirabilităţii sociale 44, 56, 62
factorul "ursuleţului de pluş" 297
Fayol, Henri 83, 84, 85, 88
fazele "doliului" organizaţional 217
FBI 186
feedback constructiv 322, 323
Financial Times 132, 183
Finlanda 258, 269, 281
firme dramatice 168-169
firme paranoide 171
fişa de rezultate a candidatului 318-319
Forbes 183
Ford, Henry 130, 133, 134, 190, 291
Ford, Henry II 114
formaţiune reacţională 21
formularea şi comunicarea viziunii 301
Fortune 65-67, 76, 80, 116-117, 132, 183, 307, 334
Foster, E.M. 264
Franţa 262-263, 267-270, 280, 318
Fred Astaire 317
Freud, Anna 92
Freud, S. 3, 14-15, 92-96, 115, 334
Frost, Robert 138
funcţia de dezorganizare a leadershipului 213

Gandhi, Mahatma 295, 302
Gardner, Howard 27, 29, 30
Gates, Bill 79, 302
Geneen, Harold 187, 188
General Electric 73, 107, 117, 136, 287
General Motors 68, 190, 307
generativitate 329
George Bernard Shaw 103
Germania 263, 270
gestalt 161, 163
globalizare 256, 282
Goldman Sachs 70, 107, 303-306, 334
Goldwyn, Samuel 101
Goleman, Daniel 33
Gore Associates 70
Gore, W.L. 334
Grace, Peter 134
Grace, W.C. 134
Grecia 262
Grove, Andy 187

Harley-Davidson 334
Harvard Business Review 85, 286
Heller, Joseph 82, 104

Henric al V-lea 297
Herald Tribune 240
Hitler, Adolf 115, 302, 317
Hogan, Robert 251
Honda 304
Hoover, J. Edgar 186, 187
Hughes Aircraft 188
Hughes, Howard 188
Hussein, Saddam 115

Iacocca, Lee 114, 199
IBM 65, 297, 302–307, 321
ICI 103
idealizare 98, 99, 100
Idei, Informaţii şi Interacţiuni 69
IKEA 302
iluzii colective disfuncţionale 198, 199
impetuozitate 254
impostură 155
inaccesibilitate 94
influenţele familiei 277
INSEAD 280, 359
Intel 107
inteligenţă analitică 255
inteligenţă emoţională 23, 32-37, 40–44, 62, 255, 324
inteligenţă fizică/kinestetică 28
inteligenţă interpersonală 28
inteligenţă intrapersonală 28
inteligenţă lingvistică 28
inteligenţă logico-matematică 28
inteligenţă muzicală 28
inteligenţă spaţială 27
intelligence quotient *v.* IQ
internalizare 98
interpretarea comunicării nonverbale 37
intimitate 337
intrarea în organizaţie 125
introiecţie 98
invidia inter-generaţii 131
IQ 28–30, 36, 255
Isus Cristos 257
Italia 262
ITT 187, 188
izolarea 21

împuternicirea 300, 309–310
însemnătatea 345–347
însufleţirea subordonaţilor 311
însuşirile organizaţiei autentizotice 347

Jacobson, Lenore 310
Japonia 262–267, 270, 281, 318
Jobs, Steven 296, 302
jocurile intriganţilor 95
Jonathan Swift 102
Jones, John Harvey 103
Jones, Sir John Harvey 103
Jung, Carl 96
Jurnalul Anei Frank 280

Kamprad, Ingmar 302
Kay, Mary 296
Kekule, Friedrich 60
Kelleher, Herb 308
Kennedy, John F. 296, 302
Keynes, J.M. 203, 216
KGB 271
Kidder Tracy 311
King, Lord 293
Kirkegaard, Soren 22
Kozinsky, Jerzy 102

Kroc, Ray 316
Kuweit 270

laeden 2, 287
Lao Ţî 358
latura afectivă 6
latura cognitivă 6
latura comportamentală 6
latura narcisică 359
leadership versus management 291
leadershipul ca atribut 244
leadershipul ca iluzie 2
leadershipul ca interacţiune 245
leadershipul ca proces 245
leadershipul tranzacţional 286
lider global 272–277, 280–284
lider transformaţional 286
liderul ca "recipient" 297, 312, 336
liderul dramatic 168
"Liebe und Arbeit" 334
limbajul 261
Luborsky, Lester 51
Luther, Martin 295
Lyttle, Arthur D. 85

MacArthur, g-ral Douglas 296
Machiavelli, Nicolo 202, 243
"management prin datul în stambă" 308
managementul "toanelor" 45
managementul impresiilor 330
Mandela, Nelson 302
Mao Ţe Dun 202
Marea Britanie 263, 281
matricea leadership/ management 291
Maugham, Somerset 203
Maxwell, Robert 87- 88, 92
McDonald's 316
mecanism defensiv 126
mediu "ocrotitor" 336
mediu global 271
Mendeleev, Dmitri 60
mentor 322–329, 344, 353
mentorat 344
Merk 76, 136, 306–307, 334
meta-valoare 344
micro-management 93
Microsoft 79, 302, 334
Miloşevici, Slobodan 115, 302
Mintzberg, Henry 84–88
misiuni internaţionale 276
model carismatic 270
model de conducere al procesului politic 270
model tehnocratic 270
modele de leadership 244
modelul centralismului democratic 271
Modelul T 130, 190
Molotov, Viaceslav 140
Montagu, Ashley 14
MOR 58
morosophe 356
motivare subconştientă 15
motive private 291
Motorola 304
Murray, Henry 57

Napoleon Bonaparte 249–250, 348
narcisism 101, 108–114
— constructiv 113
— reactiv 113
National Lottery 296

nebunul curţii 355–356
negare 20
New York Times 33
New Yorker 13, 124
Nietzche, Friedrich 25
Nike 304
Nixon, Richard 156
Nokia 74, 107, 269, 281, 304
NovoNordisk 306
nuanţele inteligenţei 27

oameni sănătoşi 337, 338
oglindire 98–101, 164–168
Olanda 256, 263, 269, 270
Ollila, Jorma 69, 73, 281
Olson, Kenneth 66–129, 190
Oracle 303
organizaţie "glocală" 73
organizaţie autentizotică 348–354
organizaţie tip "amoeba" 70
organizaţie tip "supă chimică" 70
organizaţie virtuală 70
organizaţii depresive 178
organizaţii schizoide 175
organizaţiile compulsive 181
orientarea spre acţiune 260
Orientul Mijlociu 263
Osler, Sir William 158
Oticon 70

Pailey, William 134
Pakistan 269
"Panorama Leadership Programme" 281
paradigma clinică 9–23
paradigma organizaţională 68, 138
paradoxul angajabilităţii 70–71
partea întunecată a leadershipului 7–9
Patagonia 70, 334
paternalism autocratic 72
patologie individuală 161
patologie organizaţională 161–162
Patton, g-ral George 108
păstrarea echilibrului 323
People's Express 288–289
Pepsi 304
percepţia asupra mediului 260
percepţiile despre sine şi despre ceilalţi 211
perspectivă tridimensională 3
Philips 307
piaţa internaţională 274
plafon de sticlă 351, 354
Platon 96, 200
plăsmuiri colective 162
policronic 261
procesul "doliului" organizaţional 217
procesul schimbării 202
Procter & Gamble 76, 136
proiecţia 20
public school 264
"punct de cotitură" 207
puterea 261, 274
"Pygmalion în sala de clasă" 310

Quayle, Dan 257

raţionalizarea 22
raţiunea iraţionalităţii 5
reacţii afective 211
reacţii de transfer 15
reacţii defensive/de apărare 19–20

Reagan, Ronald 189
realinierea culturii organizaţionale 231
realitate obiectivă 345
realitate subiectivă 345
realizarea/acceptarea noului 217
receptivitate 255
reciprocitate 337
redirecţionare 21
reformulare 12
refuzul acceptării 216
regele Lear 356
regresie 21
"Reichul de o mie de ani" 302
Reik, Theodore 25
reinventare 226
Reliance Holding Group 199
renunţarea la vechi 217
reorientare strategică 229
reparaţii 114, 116
reprimare 21
reproiectare 226-230
Republica Populară Chineză 269
restructurare 226-228
rezistenţă organizaţională 218
rol arhitectural 300, 314
rol managerial 286
rolul carismatic al liderului 301-309
rolurile duale ale liderilor 300
Roosevelt, F.D. 316, 317
Roosevelt, Theodore 316
Rosenthal, Robert 310
Rusia 259, 270, 288

SAS 199
satyagraha 295
scena publică 291
schimbare de comportament 223
schimbare organizaţională 213-218, 223-224, 232
schimbarea de paradigmă 70-79
schimbarea mentalităţii organizaţionale 230
Scott Paper 92
Sellers, Peter 102
sentimentul "curgerii" 145-148, 324
sentimentul autodeterminării 346
sentimentul competenţei 346
sentimentul impactului 346
senzualitatea 337
separarea 20
sex 339-343, 350-353
sexualitatea 337
Shakespeare, W. 297-299
Sifneos, Peter 140
Simon, David 349
simţul relativităţii culturale 329
simţul valorilor împărtăşite 346
sindromul lui Faust 153
sindromul scoicii 63-65, 76
Singapore 356
singurătatea conducătorului 157
sisteme motivaţionale fundamentale 343
sistemele trebuinţelor motivaţionale 342, 343
sistemul colectiv al însemnătăţii 345-347
Sloan, Alfred 68
sociabilitatea 255
Socrate 96
Sophie's Choice" 60
Southwest Airlines 70, 308, 334
Spania 262
spaţiul 261, 267

spectrul emoţiilor 41
stări afective 34-41
Steinberg, Saul 199, 200
Stevenson, Robert Louis 60
stilul compulsiv 189
stilul depresiv 177, 189
stilul detaşat 175, 188
stilul dramatic 185
stilul suspicios 186
stiluri de conducere 256-261
stiluri de conducere interculturale 268
strategia amânării vieţii 149-151
strategia trăirii vieţii 149-152
structură de "amoebă" 349
structuri defensive 211
Styron, William 60, 258
SUA 259, 263, 267, 281, 283
succesiune 125, 131, 132, 133, 134, 135, 136
Suedia 269
suferinţa organizaţională 212, 220
Sunbeam 92
supresie 21

"şcoala de gândire a liderului-cârmaci" 2
şocul 216

Tapie, Bernard 186
teatrul interior 5, 6, 16, 19, 23, 51-58, 128, 248, 286, 342
tema "destinului biologic" 352
tema nucleului relaţiilor conflictuale 49-56, 90, 161-162, 205, 249, 291
temniţă psihică/a psihicului 61, 359
tenacitate 117
teoria celor cinci factori 251
teste 28-30, 54-57, 318
testul Rorschach 57
testul TAT 57
Thacher, Margaret 92
"Thematic Apperception Test" *v.* testul TAT
tipul de personalitate antisocial 18
tipul de personalitate borderline 17
tipul de personalitate ciclotimic 19
tipul de personalitate dependent 17
tipul de personalitate depresiv 17
tipul de personalitate evitant 18
tipul de personalitate histrionic 17
tipul de personalitate masochist 18
tipul de personalitate narcisist 16
tipul de personalitate obsesiv-compulsiv 17
tipul de personalitate paranoid 17
tipul de personalitate pasiv-agresiv 19
tipul de personalitate sadic 18
tipul de personalitate schizoid 18
tipul de personalitate schizotipal 17
TNRC *v.* tema nucleului relaţiilor conflictuale
Tombuctu 321
Torschlusspanik 154
track record 318
transfer 96-108
transformare organizaţională 204, 212-219
Travellers 186
trebuinţe fiziologice 343
trebuinţele de ataşare/afiliere 343-344
trebuinţele de explorare/afirmare 343-344
TWA 188

țările arabe 262
țările scandinave 263, 269

umorul 22

Vagelos, Roy 307
valori culturale 236
Venezuela 269
Vietnam 262
Virgin 12, 70, 349
Virgin Atlantic 288-289

vise 27, 56-60
"viziune din helicopter" 327, 328

Wagner, Richard 60
Wall Street Journal 132, 183
Wal-Mart 307
Walton, Sam 307
Watergate, afacerea 156
Watson Sr., Thomas 321
Weil, Sandie 186
Welch, Jack 73, 117, 250, 287, 303, 312, 320
West, Tom 311
Wilde, Oscar 113
Wilson, Woodrow 110-111, 119, 202

xenofobie 279
Xerox 94

Yamaha 304

Zaleznik, Abraham 286
Zimbabwe 266